مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري

إعداد
غنيم حمود الطشة

المشرف
الأستاذ الدكتور سلامة يوسف طناش

قدمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه
في الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا
الجامعة الأردنية

تشرين ثاني / ٢٠١١

أنـا غنيم حمود سعدون الطشة ، أفـوض الجامعــة الأردنيــة بتزويـد نـسخ مــن رســالتي /أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمـات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: ٢٠/١١/٢٠١١

الجامعة الأردنيـــة
كلية الدراسات العليا

التاريـــخ: ٢٠١١/١١/٢٠

نموذج رقم (١٦)
اقرار والتزام بالمعايير الأخلاقية والأمانة العلمية وقوانين الجامعة الأردنية وأنظمتها وتعليماتها لطلبة الدكتوراه

أنا الطالب: غنيم محمود مسعود الطشة الرقم الجامعي: (٩٠٨٠١٠٧)
تخصص: ادارة تربوية الكليـــــة: التربية

عنوان الاطروحة: مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري

اعلن بأنني قد التزمت بقوانين الجامعة الأردنية وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة باعداد اطروحات الدكتوراه عندما قمت شخصيا" باعداد اطروحتي وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية وكافة المعايير الأخلاقية المتعارف عليها في كتابة الأطروحات العلمية. كما أنني أعلن بأن اطروحتي هذه غير منقولة أو مستلة من أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة اعلامية، وتأسيسا" على ما تقدم فانني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في الجامعة الأردنية بالغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب:........................ التاريخ: ٢٠ / ١١ / ٢٠١١

نوقشت هذه الأطروحة (مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري).

وأجيزت بتاريخ ٢٤ / ١١/ ٢٠١١ م .

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الأستاذ الدكتورسلامة يوسف طناش، مشرفاً أستاذ في إدارة التعليم العالي.	----------------
الأستاذ الدكتور أنمار مصطفى الكيلاني، عضوا أستاذ في الادارة التربوية.	----------------
الدكتور محمد سليم الزبون، عضوا أستاذ مشارك في أصول التربية.	----------------
الأستاذ الدكتور حسن أحمد طعاني، عضوا أستاذ في الادارة التربوية (جامعة مؤتة).	----------------

تعتمد كلية الدراسات العليا
هذه النسخة من الرسالة
التوقيع ..... التاريخ ٢٠١١/١١/٢٠

الإهداء

" وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

إلى أبي رحمه الله

وأمي أطال الله في عمرها

إلى إخواني وأخواتي

الى امتدادي أبنائي وبناتي

إليهم جميعا اهدي هذا الجهد المتواضع

سائلا المولى عز وجل أن ينفعنا به في الدنيا والآخرة

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

شكر وتقدير

الحمد لله حمد الشاكرين المنيبين، والصلاة والسلام على خير المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه الغر الميامين، لا يسعني بعد أن من الله علي بالانتهاء من إعداد هذه الأطروحة إلا أن أتقدم بالشكر والعرفان لكل من ساهم بهذا العمل بداية إلى الأستاذ الدكتور سلامة يوسف طناش المشرف على هذه الأطروحة والذي كان له عظيم الأثر في إخراجها على هذه الصورة بالمراجعة والصبر والتوجيه والذي واكب هذه الأطروحة خطوة خطوة إلى أن خرجت إلى الحياة فكان نعم الأستاذ بعلمه وخلقة. كما وأتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور انمار الكيلاني والدكتور محمد الزبون، والأستاذ الدكتور حسن طعاني على ما قدموه من ملاحظات اسهمت في تجويد هذه الاطروحة.

كما وأتقدم بالشكر إلى كل من ساندني في دراستي وفي انجاز هذه الأطروحة وكل من وقف إلى جانبي مرشدا وموجها ومشجعا، إليهم جميعا أجزي التحية والتقدير وجزاهم الله عني خير الجزاء.

غنيم حمود الطشة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملحقات

مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري

إعداد
غنيم حمود الطشة

المشرف
الأستاذ الدكتور سلامة يوسف طناش

الملخص

هدفت هذه الدراسة تعرف مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، ودرجة ممارستها، ودرجة فاعلية الاتصال الإداري، وتعرف العلاقة بين درجة ممارسة الشفافية ودرجة فاعلية الاتصال الإداري، وتعرف الفروق الدالة إحصائيا في درجة ممارسة الشفافية تبعا لمتغيرات (الجنس، والكلية، والوظيفة، والجامعة التي تخرج فيها). ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المقابلة لتعرف مفهوم الشفافية، وتطوير استبانتين: الأولى لتعرف درجة ممارسة الشفافية، والثانية لتعرف درجة فاعلية الاتصال الإداري. وبعد التأكد من صدقهما وثباتهما تم تطبيقهما على عينة مكونة من (٥٠٠) فردا من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس العاملين في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت للعام الدراسي ٢٠١٠- ٢٠١١ م. ثم تم إجراء مقابلات مع (٤٠) فردا من القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي.

وبعد جمع البيانات والمعلومات وتحليلها باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفية للمقارنات البعدية، ومعامل الارتباط بيرسون، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن (٩٥%) من أفراد عينة المقابلة يرون بأن الشفافية تعني "إتاحة المعلومات للجميع" و "تطبيق اللوائح والقوانين بموضوعية"، و(٩٠%) يرون بأنها "وضوح السياسات والتشريعات" و "عدالة تقييم الأداء وموضوعيته".
- أن درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت جاءت متوسطة للشفافية ككل و للشفافية الداخلية والخارجية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الشفافية تعزى لأثر الجنس في جميع مجالات الشفافية .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الكلية في جميع مجالات الشفافية وفي الشفافية ككل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المستوى الإداري في جميع مجالات الشفافية الداخلية وفي الشفافية ككل، وجاءت الفروق لصالح مستوى العاملين في الإدارة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجامعة التي تخرج منها المستجيب في جميع مجالات الشفافية وفي الشفافية ككل،. وجاءت هذه الفروق بين جامعات عربية من جهة وكل من جامعات أمريكية وأوروبية من جهة أخرى، ولصالح جامعات عربية في شفافية.
- أن درجة فعالية الاتصال الإداري لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة.
- أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائيا بين درجة ممارسة الشفافية الداخلية ومجالاتها وفاعلية الاتصال الإداري داخل مؤسسات التعليم العالي وفاعلية الاتصال الإداري خارج مؤسسات التعليم العالي. وأن هناك علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائيا بين درجة ممارسة الشفافية الخارجية ومجالاتها وفاعلية الاتصال الإداري داخل مؤسسات التعليم العالي وفاعلية الاتصال الإداري خارج مؤسسات التعليم العالي. وان هناك علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائيا بين درجة ممارسة الشفافية ككل وفاعلية الاتصال الإداري ككل.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها توضيح مفهوم الشفافية للإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت؛ تضمين أسس اختيار القيادات الأكاديمية الفهم الواضح للشفافية؛ تطوير الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت.

الفصل الأول
مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها

الفصل الأول
مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها

المقدمة:

شهد العالم تغيرات متسارعة بفعل مجموعة من العوامل من أبرزها الثورة المعرفية، وما صاحبها من تقدم تكنولوجي جعل العالم قرية صغيرة. وقد تأثر التعليم والتعليم العالي بهذه التغييرات، باعتباره الطريق للوصول إلى الريادة والتنافسية في عصر أشتد فيه التنافس بين المؤسسات. فالتعليم والتنمية صنوان في عالم اليوم، ولا يمكن بأي حال فصل التعليم عن التطور والتقدم. فالتعليم هو الحصن الذي تلجأ إليه المجتمعات لتحصين أفرادها ومؤسساتها. إذ إن التنافس بين المجتمعات في العناية بالتعليم، جعل التنظيمات التعليمية الأكاديمية والإدارية تحت المجهر، حيث أصبحت في مواجهة تحديات كبرى على الصعيد الوطني والعالمي كونها أداة المجتمع وأداة التنمية الشاملة.

وإذا كانت التربية في مفهومها المعاصر، عملية تغيير وتطوير، ولها من الآثار والنتائج الإيجابية ما يجعلها تحتل المكان الأول بين عمليات الإصلاح والتقدم في أيّ دولة من الدول، فإنّ نتائج هذه العملية منوطة إلى حد كبير بإدارتها، التي تمثل القيادة المسؤولة عن سير العملية التربوية وتوجيهها، على أساس أنّ النجاح في أيّ عمل أو تنظيم، يعتمد على الطريقة أو الأسلوب الذي يدار به ذلك العمل أو التنظيم، ومقدرة تلك التنظيمات على توجيه الأعمال والأنشطة نحو الأهداف المرغوب فيها (اليونسكو، ١٩٩٦). والتعليم العالي بأبعاده المختلفة المعرفية والتقنية والبحثية، مهم للدول المتقدمة والنامية على حد سواء. للمتقدمة للمحافظة على ريادتها، وللنامية لتلحق بركب الدول المتقدمة. فمؤسسات التعليم العالي من المؤسسات التي تؤدي دوراً مهماً في بناء الإنسان الصالح، وأداة رئيسة لتحقيق التقدم والتنمية. و ذلك من خلال الأدوار الرئيسة لها (التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع) ولتحقيق هذه الأدوار لابد أن تكون إدارة مؤسسات التعليم العالي إدارة واعية تتسم بالشفافية، وتفتح قنوات اتصال بينها وبين المجتمع لتحقيق التنمية الشاملة.

ومؤسسات التعليم مؤسسات اجتماعية ذات أهداف علمية وعملية قيادية، فهي مؤسسات اجتماعية ترتبط بالدولة ارتباطًا مركزيًا، يوفر لها شخصية معنوية واستقلالا نسبيًا في الأمور

المالية والإدارية والعلمية، وتعمل بنظام مفتوح، وتطبق نهجًا ديمقراطيًا في صناعة القرارات، وتتبع الأسلوب العلمي في التنظيم، وتراعي التخصص الوظيفي، وتعتمد النهج العلمي في التعامل مع مشكلاتها ومشكلات المجتمع. وتتعرض الإدارة الجامعية لنوعين من القوى التي تؤثر على مكوناتها المتمثلة في القوى التي تأتي من داخل النظام الجامعي نفسه (البيئة الداخلية للجامعة)، وقوى من خارج النظام الجامعي (البيئة الخارجية للجامعة) (العمري، ٢٠٠٢). إذ يزداد ثقل الجامعات ويتعزز مركزها الاجتماعي لا بعزلتها عن المجتمع وتجاهلها لمشكلاته، بل بحضورها الدائم ومواكبتها المستمرة لما يشهده المجتمع من تغيرات في مختلف الظواهر والتحولات، ومتابعتها بالبحث والدراسة، لتبقى الجامعة منارة علم (بلغيث، ٢٠٠٦).

ويشير العريني والعتيبي (٢٠١٠) الى أن تطوير التعليم وتحديه يمثل أمرا مهما لتقدم المجتمعات وتطويرها، لما يحمله التعليم من ثقل حيوي ووسيلة فعالة لنمو المجتمعات في جميع المجالات. وتؤدي الشفافية الإدارية دوراً فاعلاً في إشباع الحاجات الشخصية والاجتماعية للعاملين فالمشاركة والاعتراف والمشورة والفرصة والاتصال والأمان تمثل حاجات ضرورية لا غنى عنها للعاملين (عمايرة، ٢٠٠٨). ويرى ماير (Meyer, 2003) أن الشفافية تفهم كما تستعمل، وأنها مرتبطة بشكل معقد بالثقة، اذ تعمل على ايجاد الثقة بين المعنيين، وتشجع على اتخاذ قرارات مرئية أكثر، وتدعم مشاركة الجميع.

ويرى فلوريني (Florini,1998) أن الشفافية تعني نقيض السرية؛ فالسرية تعني أن تخفي أفعالاً عن قصد، وبالتالي تعني الشفافية إزالة الستار عن الأفعال المخفية وعن قصد. وقد عرف جيري (Jiri,1995) الشفافية بأنها جعل عملية صنع القرارات قريبة من المواطنين، وأن لا تتخذ من أعلى. أما كوبال (Koppal , 2004) فترى أن الشفافية والانفتاح تتضمن مشاركة العامة في النتائج.

ولما كانت الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، إضافة إلى إسهامها في تنمية التنظيمات الإدارية للوصول إلى تنظيم سليم قادر على مواجهة الخدمات الجديدة، والتغيرات المحيطة جاءت محاولات تطبيقها في العمليات الإدارية في أجهزة الإدارة

العامة (ارتيمة، ٢٠٠٥). و يرى برتوك (٢٠٠١) أن الشفافية هي القاطرة والمحرك الأساسي للعمل إذ أن الموقف قد تغير والمجتمع يحتاج إلى مزيد من المعلومات ومزيد من الشفافية، وينبغي على المؤسسات العامة أن تعمل جاهدة على توفير معلومات أكثر، وأن تكون مسؤولة عن إدارة عمليات الشفافية والتمسك بها، وأن تعطى الصلاحيات الكاملة لممارسة إدارة مواردها، وإدارة الشفافية، بهدف زيادة قدرة المؤسسات العامة على تقويم الأوضاع، وكشف التجاوزات والانحرافات، واكتشاف حلول أخرى للتجاوزات استنادا إلى واقع الخبرة.

ويشير القريوتي (٢٠٠٠) الى أن عامل السرية في نمط العمل الإداري من أهم المشكلات التي تعاني منها بلاد العالم غير المتقدم، وأن الكثير من الإدارات ما تزال تنظر إلى قضايا العمل والإنتاج كقضايا سرية لا يمكن اطلاع الآخرين عليها، ولا تعترف بحق الموظفين في إبداء آرائهم أو بوجوب التعرف إلى مطالبهم، وما تزال هذه السلبيات وغيرها من مظاهر التخلف الإداري مصاحبة للتنظيمات الإدارية في الدولة النامية، وتلحق أضرارا في فاعليتها وكفاءتها.

والقائد الناجح في مؤسسات التعليم العالي هو القادر على معرفة العاملين واهتماماتهم، ولا يتم ذلك إلا عبر مهارات اتصال عالية. فغياب هذه المهارات قد يصيب القائمين على الإدارة العليا في مجتمع التعليم العالي بالأنا المتضخمة، وشعور التميز، ومحاولة كسب التأييد الزائف من خلال بعض الأساليب التي تضر بمناخ الثقة، وتقضي على المبادرة، وتحفز على النفاق الإداري. وفي محاولة لمعرفة أهم المهارات التي يتطلبها الإداري ليكون فعالاً فإن الإجابات تأتى متكررة في مقدرته على الاتصال بالآخرين، وسهولة التفاعل معهم، وتفهم قيمهم ومعتقداتهم التي تحرك سلوكهم (إبراهيم و الطحلاوي وحسن، ٢٠٠٤).

وينظر الطويل (٢٠٠١) إلى عملية تأسيس نظام فعال للاتصال والمحافظة على استمراريته بأنها من أكثر الأمور تحدياً في إدارة النظم التربوية المتنامية الحجم والتعقيد. فالاتصال من وظائف الإداري الضرورية، وهو الوسيلة التي يتم عبرها القيام بوظائف الإدارة الأساسية. فالاتصال أساسي لوجود أي جماعة باعتباره وسيلة لأفرادها لتبادل المعاني والأفكار، وهو مظهر مهم في حياة الإنسان. وهو أداة رئيسة توفر لأفراد المجتمعات البشرية فرص التفاعل مع بيئاتهم والتكيف معها، وليس بالإمكان أن يحيا الإنسان حياة حقيقية منتجة دون وعي بمبادئ الاتصال وفهم

تقنياته، وإن مصير أي مجتمع أو أية جماعة أو حتى أي فرد يعتمد إلى حد كبير على مدى قدرته على الاتصال والتفاعل مع الآخرين بمهارة. ويعرف القريوتي (٢٠٠٤) الاتصال بأنه العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم الوجهة المطلوبة.

ويرى الخطيب (٢٠٠١) أن إدارة مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي تفتقر إلى الفاعلية، وتعاني من انعدام الاستقلال الذاتي، وضخامة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها، وتعدد المستويات أو الحلقات الإدارية والهرمية في كتابة التقارير والضبط واتخاذ القرارات، وإهمال دور القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية، ولا توجد أية سيطرة إدارية على أداء العاملين من أكاديميين وإداريين. كذلك تتصف الهياكل الإدارية والتنظيمية واللوائح والتعليمات المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي بالصلابة والجمود والبطء في الإجراءات والمركزية في صنع القرارات. كذلك سيادة ظاهرة البيروقراطية الإدارية المتمثلة بالمركزية الحادة، وتفرد الإدارة الجامعية العليا بصناعة القرارات بغياب مبدأ المشاركة من قبل أعضاء الهيئات التدريسية والإدارية والطلابية في عملية صناعة القرار. كذلك مقاومة الجامعات للتغيير والتطوير وانعدام التميز والإبداع . أما إبراهيم وآخرون (٢٠٠٤) فيخلصوا إلى أن هناك إهداراً لشفافية العمل الجامعي في محاوره المتعددة. ويلاحظ بشكل واضح نتائج الوضع القائم لمؤسسات التعليم العالي. اذ أن الجامعات العربية ما زالت تعاني الكثير من المشكلات إذ لا توجد جامعة عربية ترقى لأن تكون في مستوى الجامعات المرموقة في العالم حيث صدر مؤخرًا قائمة بأحسن (٥٠٠) جامعة في العالم لم يكن من بينها جامعة عربية واحدة رغم وجود أكثر من مائتي جامعة عربية (التل، ٢٠٠٥)

ويرى الكايد (٢٠٠٣) أن الشفافية تنطوي على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون المؤسسات والعمليات في متناول المعنيين بها، سواء أكانوا من المؤسسات أم من المتعاملين معها. والأنظمة ذات الشفافية تمتلك إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة في كل الاتجاهات. اذ قد يكون في تطبيق الممارسات الإدارية الدالة على الشفافية حل للمشكلات التي تواجه المؤسسات التي تقوم على المبادئ التقليدية حيث تعمل المؤسسات على اختلاف حجمها ونوعية الخدمة التي تقدمها على تحديث إدارتها واللحاق بركب التطور من خلال السعي نحو تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كالشفافية.

إن مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت هي مؤسسات تنظيمية تعاني كغيرها من مثل هذه المشكلات، ومن التعقيدات الإدارية، وعدم وضوح التعليمات، وعدم الالتزام الكافي بتفعيل المساءلة، وتحري النزاهة إلى حد ما لدى بعض الإدارات، وتغييب النهج الديمقراطي، وانتشار بعض مظاهر الفساد، وانتشار مظاهر عدم الثقة، وعدم امتلاك قنوات اتصال فعالة على المستويين الداخلي والخارجي، ومحدودية الانفتاح في الإفصاح عن المعلومات على المستويين الداخلي للأفراد العاملين في هذه المؤسسات والخارجي للمستفيدين من خدماتها كمنهج مؤسسي، وهذا يعتبر وجهاً من أوجه انعدام الشفافية، مما يؤدي إلى ظهور وانتشار ظواهر غير مرغوب بها، مثل عدم الوضوح والغموض في الأدوار، وعدم المشاركة في صنع القرارات، وتردي فاعلية الاتصال الإداري، مما يؤثر سلبًا على رضا العاملين والمستفيدين، وبالتالي ينعكس على نوعية الأداء والإنتاج.

وقد أشارت مجموعة من التقارير الدولية والمحلية المتعلقة بالتعليم العالي في دولة الكويت إلى مشكلات جلية يعاني منها التعليم العالي في الكويت كالتقرير الدولي حول التعليم في الكويت (مجلة المعرفة الارشيفية، ٢٠١١)، وتقارير جمعية الشفافية الكويتية (جمعية الشفافية الكويتية، ٢٠١٠)؛ فقد أورد تقرير دولي حول التعليم في الكويت مجموعة من التحديات تتعلق بالتعليم العالي منها: إن الرؤية المستقبلية للكويت تتطلب قطاعا جامعيا على مستوى عال من الجودة والكفاءة يفرز مخرجات وخريجين متمكنين من ذوي المواهب الحقيقية، إلا أن الوضع الحالي يشكل واحدا من أدنى مستويات المشاركة في التعليم العالي الذي تصاحبه علامة استفهام بشأن جودة وكفاءة التعليم العالي، وان معدلات الالتحاق بالتعليم العالي في الكويت ما زالت قليلة مقارنة مع وضعها الاقتصادي، وهذا الطرح يفيد بان تلك المستويات منخفضة جدا بالنسبة لمستوى الدخل ومرحلة التنمية، إضافة إلى الحاجة لمواكبة تحديات ومتطلبات المستقبل من القوى العاملة للبلاد، وخدمة سوق العمل الراهنة، حيث توفر وظائف القطاع العام ذات الأجر الجيد لجميع المواطنين الكويتيين حوافز كافية للطلبة لمتابعة تعليمهم العالي، وبالنسبة للكويتيين الذين يكملون تحصيلهم الجامعي، فإنهم غالباً ما يتخصصون في مجالات إدارة الأعمال والمالية والآداب، وقلة قليلة من الطلبة الذين يكملون دراستهم الجامعية في الهندسة والعلوم الطبية أو غيرها من المهن الفنية والعلمية، مما يوجد نقصاً حاداً في المهارات الاحترافية التي تحتاجها البلاد في الوقت الراهن، ويبدو انه لا حوار منهجي أو نظامي، ولا تخطيط مشتركا بين وزارة

التربية ووزارة التعليم العالي والمساهمين في سوق العمل للتوفيق بين المخرجات من المهنيين والمحترفين وبين حاجات السوق (مجلة المعرفة الارشيفية ، ٢٠١١). هذا بالإضافة إلى أن تقارير جمعية الشفافية الكويتية والمتعلقة برصد أحوال الشفافية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت تضمنت مجموعة من الانتقادات الموجهة لمؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت تتعلق بغياب الشفافية والفساد مثل: عدم توفير الإدارة لمتطلبات العمل الأكاديمي، والإشراف المركزي على مؤسسات التعليم العالي، وتفشي الواسطة، والروتين في انجاز المعاملات (جمعية الشفافية الكويتية، ٢٠١٠)

ويعتبر مفهوم الشفافية قديمًا جديدًا على الإدارات الأكاديمية، وباقي الإدارات في المؤسسات المختلفة إلا أن الاهتمام به قد تزايد على المستوى الوطني. وقد ارتأى الباحث تطبيق هذه الدراسة على الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، كونها جزءاً مهماً يؤثر على نوعية الممارسات الإدارية والقيادية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية، وحلقة مهمة من حلقات البناء في المجتمع اذ تنعكس سلوكياتهم وممارساتهم الإدارية على أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، ومن ثم يتأثر بها الطلبة، والمجتمع ككل. وقد لقي موضوع الشفافية منذ نهاية التسعينات من القرن الماضي الاهتمام الكبير من الباحثين في حقول المعرفة المختلفة للبحث فيه وإلقاء الضوء على مضامين متعددة ترتبط به بأشكال مختلفة سعيًا لتوفير ممارسات ترقى في المؤسسة لتحقيق الأهداف التي تسعى لها كل المجتمعات.

والشفافية كمبدأ إداري في المؤسسات تقوم على بعض الممارسات المتشعبة التي تصب في مجال اتخاذ القرارات، وإدارة الموارد البشرية والمادية والهياكل التنظيمية والتعليمات والاتصال والعلاقات والتطوير الإداري. وبما أن للشفافية دورًا مهمًا في نجاح مؤسسات التعليم العالي، وأن مثل هذه الممارسات تبدو غير واضحة في الدول النامية، وأن هذه المؤسسات تعاني من مشكلات إدارية وأكاديمية متنوعة. فإن هذه الدراسة تأتي لتعرف مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري . اذ تمارس إدارات المؤسسات سياسات إدارية متنوعة ومختلفة تعكس أنماطًا أدارية تتراوح بين النمط التقليدي والنمط الحديث، وكنتيجة لممارسة بعض الأنماط التقليدية، وغير المسؤولة في إدارة المؤسسات تتولد الكثير من المشكلات الإدارية، مما ينعكس على أداء هذه المؤسسات وإدارتها.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في تعرف مفهوم الشفافية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري.

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة إلى تعرف مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، وكذلك تعرف درجة ممارسة الشفافية، وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري. وبالتحديد سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما مفهوم الشفافية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت؟
٢. ما درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت؟
٣. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الشفافية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت تعزى للجنس ؟
٤. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الشفافية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت تعزى لكلياتهم (علمية، إنسانية)؟
٥. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الشفافية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت تعزى لوظيفتهم (إدارات أكاديمية، وعضو هيئة تدريس)؟
٦. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الشفافية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت تعزى للجامعة التي تخرج فيها المستجيب (أمريكية، وأوروبية وأخرى، وعربية) ؟

٧. ما درجة فاعلية الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت؟
٨. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت وفاعلية الاتصال الإداري ؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها توضح مفهوم الشفافية، ودرجة ممارستها، وفي تعرف درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت، وستوفر الدراسة فهما واضحًا للشفافية، وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، وبالتالي تعزيز الجوانب الإيجابية المتوفرة في ترسيخ مفهوم الشفافية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري للقيادات التربوية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية، كونهم حلقة مهمة من حلقات العمل. ويؤمل أن تستفيد الجهات التالية من نتائج هذه الدراسة:

- صانعو السياسات وأصحاب القرار في مراكز مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت (وزارة التربية، ووزارة التعليم العالي، وجامعة الكويت، والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب).
- مديرو المؤسسات في القطاع التربوي العام (التعليم العام، والتعليم العالي)
- الأكاديميون والطلبة والباحثون.
- جهاز خدمة المواطنين وتقييم أداء الجهات الحكومية؛ وذلك من خلال تقديم صورة ممثلة لواقع الشفافية الإدارية والاتصال في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت وبالتالي تقييم أداء هذه المؤسسات بناء على ذلك.
- جمعية الشفافية الكويتية؛ وذلك من خلال تعرف واقع الشفافية والاتصال في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت، والاستفادة منها في إجراء دراسات مشابهة على مؤسسات أخرى.

مصطلحات الدراسة:

اقتصرت الدراسة على أربعة مصطلحات رئيسة يرى ضرورة تعريفها اجرائيا على النحو الآتي:

- **ممارسة الشفافية :** ويقصد بها مجموعة السلوكيات والاداءات والآليات الدالة على الشفافية التي تقوم بها الإدارة الأكاديمية داخل وخارج مؤسسة التعليم العالي الرسمية، والتي تتضمن وضوح التشريعات والكشف المقصود عن المعلومات ووضوح الاتصالات والعلاقات ووضوح وعدالة تقييم الأداء والفاعلية والتشاركية في صناعة القرارات، ووضوح آليات العمل والمساءلة والفساد، مما يسهم في القضاء على الفساد، وبناء أنظمة النزاهة والعدالة وكما تم تحديدها في أداة الدراسة.
- **الإدارات الأكاديمية لمؤسسات التعليم العالي:** ويقصد بها مديري الجامعات والمعاهد ونوابهم، وعمداء الكليات ومساعديهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت.
- **فاعلية الاتصال الإداري:** وهي مجمل عمليات الاتصال الداخلية والخارجية التي تقوم بها الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، وكما حددتها أداة الدراسة.
- **مؤسسات التعليم العالي الرسمية:** ويقصد بها جامعة الكويت، والمعاهد التابعة للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، ومعهد الموسيقى، ومعهد التمثيل، والتابعة لجهات حكومية.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على تعرف مفهوم الشفافية ودرجة ممارستها، وتعرف درجة فاعلية الاتصال الإداري، والعلاقة بين درجة ممارسة الشفافية وفاعلية الاتصال الإداري لدى مديري مؤسسات التعليم العالي الكويتية الرسمية ونوابهم، وعمداء الكليات ومساعديهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية (ذكوراً وإناثًا) خلال العام الجامعي ٢٠١٠-٢٠١١م.

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضا للإطار النظـري المتعلـق بمتغيـرات الدراسـة الـشفافية والاتصال الإداري، إضافة إلى استعراض للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة.

الإطار النظري

يتناول الاطار النظري الشفافية والاتصال الاداري، وفيمـا يلـي اسـتعراض لهـذين المفهومين وما ينطوي تحتهما من موضوعات ذت علاقة بهما.

أولا: الشفافية

يتناول هذا المبحث الشفافية من حيث مفهومها، وأهميتها وفوائد تطبيقها وعناصـرها والمتطلبات الأساسية لها، و مؤشراتها، ومستوياتها وأنواعها، وسياسات تطبيقهـا والمـشكلات التي تواجهها، والشفافية في دولة الكويت.

ترتبط الشفافية في عالمنا المعاصر بالانجاز والنجاح، وذلك لما تحمله الكلمة من معـان سامية مثل الصدق والصراحة والاستقامة والأمانة، ويعد التقدم التقني والتطور المعلوماتي مـن الركائز التي تحفز الشفافية بعد أن أتاحا مجالا واسعا للاتصال، وجعلا من العالم قرية صـغيرة يسهل التنقل بين جنباتها واكتشاف أسرارها. إلا أن الشفافية مبدأ مثير للجدل فرغم مـا تـسبغه على المجتمعات والمؤسسات من سلوكيات ايجابية قوامها المكاشفة وإحقاق الحـق، إلا أنهـا لا تخل من عيوب مثل ضياع الخصوصية، وإمكانية الاطلاع على أسرار الآخـرين، ومـن ثـم ينطوي مبدأ الشفافية على كثير من الإشكاليات التي يتمثل أولها في الاكتفاء بالإيمان بهـا دون تفعيل أو تطبيق لمبادئها (جولمان، دانييل و بينيس، وارين و أوتول، جيمس ٢٠٠٨) .

وفي المجتمعات الديمقراطية المتقدمة يعد مبدأ المعلومة للجميع، و مبدأ نهايـة مجتمـع السرية من ضمن الأهداف الأولية للحكومات بل من أولى أولوياتها، ولا شك أن كـل مجتمـع يحتاج إلى قدر أو مجال من السرية تفرضه في بعض الأحيان اعتبارات ضرورة المحافظة على الصالح العام، واحترام حياة الأفراد الخاصة (الجميلي، ٢٠٠٢).

مفهوم الشفافية:

الشفافية في اللغة العربية تأتي من شـف عليـه ثوبـه يـشف بالكسر(شـفيفا)، أي رق حتى يرى ما تحته، وثوب (شف) بفـتح الـشين وكـسرها أي رقيـق، (والاشـتفاف) شـرب كـل مـا فـي الإنـاء، وشـفه الهَـمّ أي هزلـه (الـرازي، ١٩٨٣، ٣٤٢). وفـي اللغة الانجليزية تأتي ترجمـة للمـصطلح (Transparence) الـذي يعنـي فـي قـاموس ماكملان (Macmillan, 2002,1530, 1531) صفحة بلاستيكية ذات كتابات أو صور يـسلط عليها الضوء من أجل إظهار تلك الكتابات أو الصور على شاشة العرض، والحالة أو الخاصية التي تمكنك وبسهولة من النظر خلالها، والطريقة النزيهة في عمل الأشياء التي تمكن الناس من معرفة ما تقوم به بالضبط. أي ما يمكن الرؤيا من خلاله أو ما لا يمنع الرؤيا، وما لا يحجب أو يستر أو يمنع مثل الزجاج. وبذلك يشترك المعنى اللفظي العربي مع الإنجليزي في كون الشفافية الشيء الذي يمكن النظر من خلاله بسهولة.

ويختلف تعريف الشفافية تبعا للغرض المستخدمة من أجله؛ فمن الناحية السياسية تعرف الشفافية بأنها "الدقة التي يمكن للناس أن يلاحظوا من خلالها تصرفات السياسيين، إذ غالبا مـا يستخدم السياسيون مصطلحات وقواعد أكثر جاذبية من أجل أن يضمنوا توجـه النـاس إلـيهم خاصة في المواسم الانتخابية" (العاني والدباس ،٢٠٠٥، ٥٩٤)، كما عرفـت بأنهـا " الـسيل المتزايد للمعلومات السياسية والاجتماعية والاقتصادية المعتمدة والمحددة عن استعمال القروض من قبل المستثمرين في القطاع الخاص، وعن السياسة المالية الحكومية ونـشاطات المؤسـسات الحكومية، وعلى العكس فأن فقدان الشفافية يمكن وصفه بأن شخصا ما سـواء أكـان وزيـرا حكوميا، أم منشأة عامة، أم مؤسسة أم مصرفا، يمتنع متعمدا من إيصال المعلومات أو تـشويه المعلومات أو عدم التمكن من تأمين أن تلك المعلومات المزودة هي ذات نوعية جيدة وتوقيـت ملائم" (Vishwanath & Kaufmanns,2002 ,3) .

ويمكن طرح مفهوم الشفافية على أنه نظام إداري مقنن قائم على الإفـصاح المتكامـل والوضوح التام عند طرح أو مناقشة موضوع ما، أو خطة ما، أو مشروع ما، بطريقه منهجيـه قابله للفهم والمتابعة والمراجعة القائمة على الصراحة والمكاشفة دون إخفاء أو غموض، وهـذا يتحقق في حال عرض المعلومات بطريقه دقيقه وصحيحة ومتكاملة وبدرجة مصداقية وثقه عالية

(ناصف، ٢٠٠٤). كما تعني الشفافية على وجه التحديد نشر المعلومة الصحيحة والدقيقة التي يطلبها الجمهور في حينها، وهي ترتبط بثلاثة شروط؛ الأول الدقة، والثاني العلاقة، والثالث التوقيت، وهذا يتطلب أن تقدم المعلومة الصحيحة والدقيقة بشكل مستمر، وأن تتوفر للجمهور من قبل المؤسسات في وقتها الصحيح حتى تصبح الشفافية لازمه لتطور الفرد والمجتمع من خلال الحد من الفساد، ورفع مستوى العدل في المجتمع، ورفع كفاءة الفرد والمجتمع (العتيبي، ٢٠٠٧).

وتعرف الشفافية بأنها وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها، وتطورها وفقا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وبما يتناسب مع روح العصر إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها، بحيث تكون متاحة للجميع (الفيتوري، ٢٠٠٥).

كما وتعرف بأنها وضوح الأنظمة والإجراءات داخل المؤسسة، وفي العلاقة بينها وبين المواطنين المنتفعين من خدماتها، وعلانية الإجراءات والغايات والأهداف في عمل المؤسسة العامة، وكذلك ربط الشفافية بوجود سياسة عامة للإفصاح عن المعلومات، وضمان حق المواطن في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارات العامة. ويقدم تعريف الشفافية مؤشرات للشفافية تتمثل في: التزام قيادة وإدارة المؤسسة على جميع المستويات بنشر وتعميم أو إتاحة المعلومات المطلوبة للجمهور حول مجمل الأمور التي تخص جميع الإجراءات والقرارات والخدمات، ومجمل الأعمال التي تقدم من المؤسسة، وتوفيرها بشكل دوري دون طلب، أو أثناء الطلب، من أي شخص أو مهتم، وكذلك معلومات حول الأشخاص المسؤولين في المؤسسة (منظمة الشفافية الدولية، ٢٠٠٦).

ويشير مفهوم الشفافية إلى حرية الوصول إلى المعلومات، وما يقابلها من الالتزام بالإفصاح عن هذه المعلومات، أي أن تحقيق الشفافية يعتمد على توفير المعلومات وعدم حجبها، وانتقالها الحر بدون حواجز، وتتحقق الشفافية عندما تترسخ حرية التعبير التي تفرز الإعلام الحر، إذ أن حرية الإعلام ليست شرطا ضروريا للشفافية فحسب، ولكنها ضرورية كذلك لمباشرة المحاسبة، فضلا عن أهميتها لممارسة حق المشاركة في صنع القرار (الصاوي، ٢٠٠٩).

وتعني الشفافية أن تعمل الإدارة في بيت من زجاج، كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور، فهي التزام من منظمات الإدارة العامة، والمنظمات الخاصة التي تتلقى دعما من الدولة بالإفصاح والعلانية والوضوح في ممارسة أعمالها، ويرتبط مفهوم الشفافية ارتباطا وثيقا بأربع كلمات هي: المصداقية والإفصاح والوضوح والمشاركة (الطوخي، ٢٠٠٨).

ويشير مفهوم الشفافية إلى الوضوح والتبيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه، وذلك للإفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين (عبد الحليم وعبابنة، ٢٠٠٦: ٥٨). كما يقصد بالشفافية " حق كل مواطن في الوصول إلى المعلومات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، وحق الشفافية متطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي، لما تؤدي إليه من الثقة، وكذلك المساعدة على اكتشاف الفساد" (مخيمر وعبد المحسن وناجي وعبد القادر و سعد، ٢٠٠٠، ١٠٥).

وهناك من يرى أن الشفافية في الإدارة الحكومية تعني أن تكون الحكومة والأجهزة الإدارية العامة في صندوق من زجاج، بحيث يرى الجميع بوضوح ما تقوم به من أعمال، وما تباشره من مهام، وتديره من برامج، وترتبط به من علاقات، والكيفية التي تمارس فيها كل ذلك (أفندي، ٢٠٠٢، ٢٦١). ويشير الشيخ (١٩٩٧)، والراشدي (٢٠٠٧) إلى أن الشفافية تعني الوضوح التام في اتخاذ القرارات، ورسم الخطط والسياسات، وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب، وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة.

والشفافية تعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها، ووضوح لغتها، ومرونتها وتطورها وفقا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات، ونشر المعلومات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع (خرابشة، ١٩٩٧). ويعرفها البرقاوي (١٩٩٨) بأنها الوضوح والعقلانية والالتزام بالمتطلبات، أو الشروط المرجعية للعمل، وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة الإجراءات، والحد من الفساد. فشفافية القوانين تعني وضوحها

وبساطة صياغتها وسهولة فهمها، وهذا بالإضافة إلى سهولة الإجراءات التنفيذية وبساطتها وعدم تعقيدها، أو السماح بالالتفاف عليها وإطالتها غير المبررة، وكذلك النزاهة في تنفيذها.

ويقصد الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب، وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة، والشفافية مصطلح يطلق على تبادل المعلومات وإعلانها ليعلم بها الطرف الآخر فهي مرادفة لمفهومين الوضوح والمكاشفة (الراشدي، ٢٠٠٧). أما ناصف (٢٠٠٤) فيشير إلى أن الشفافية نظام إداري مقنن قائم على الإفصاح المتكامل والوضوح التام عند طرح أو مناقشة موضوع ما أو خطة ما أو مشروع ما بطريقه منهجيه قابله للفهم والمتابعة والمراجعة القائمة على الصراحة والمكاشفة دون إخفاء أو غموض، وهذا يتحقق في حال عرض المعلومات بطريقه دقيقة وصحيحة ومتكاملة وبدرجة مصداقية وثقه عالية.

أما فوقن (Vaughn,2000) فترى أنها حرية تدفق المعلومات، بحيث تكون العمليات والمعلومات في متناول المواطنين. ويعرف كوتيرل (Cotterrell,1999) الشفافية بأنها توفير المعلومات عن حقائق تهم العامة، ومقدرة المواطنين على المشاركة في القرارات السياسية ومسؤولية الحكومة عن العمليات القانونية. أما بالكين (Balkin, 1998) فيشير إلى أن الشفافية ليست مجرد توفير معلومات، ولكنها تحتوي أنواعا مختلفة من المشاركة والمسؤولية، وان استخدام أنواعها المختلفة يعتمد على الظروف المحيطة. أما ماير (Meyer,2003) فيرى أن مفهوم الشفافية نادرا ما استخدم تاريخيا في سياق المؤسسات، وان الشفافية تفهم كما تستعمل وترتبط بشكل رئيسي بالثقة بين المعنيين وتشجع على اتخاذ القرارات. ويرى كتشم (Ketchum, 2002) أن قوة الشفافية تظهر في ثلاث قضايا رئيسية في الحكم الحسن وهي: الشفافية في اتخاذ القرارات؛ والمشاركة المجتمعية؛ والمساءلة.

ويظهر من التعريفات السابقة للشفافية أنها تركز على مجالات عدة، وتضع الشفافية ضمن إطارين رئيسيين هما: الشفافية المتعلقة بداخل المنظمة، والتي ترتبط بالعلاقة بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، والعلاقات بين العاملين، وطبيعة العمليات الإدارية داخل المنظمة، والشفافية المتعلقة بخارج المنظمة، والتي ترتبط بالعلاقة بين المنظمة والجمهور

(المجتمع). ويمكن القول أن كل إطار من هذين الإطارين يحتوي مجموعة من المجالات التـــي تؤطر الشفافية، وترسخ سيادتها داخل المنظمة وخارجها، وهي : شفافية التشريعات، وشـــفافية المعلومات، وشفافية الاتصالات والعلاقات، وشفافية تقيـــيم الأداء والفاعليـــة، وشـــفافية اتخـــاذ القرارات، وشفافية آليات العمل، وشفافية المساءلة ومعالجة الفساد.

أهمية الشفافية وفوائد تطبيقها

اكتسبت الشفافية أهمية كبيرة ضمن الجهود الرامية لعلاج مشكلات الإدارة الحكوميـــة، وفي مقدمتها مشكلة الفساد الإداري والروتين والتعقيد في إجراءات العمل، وتهـــتم المنظمـــات الدولية بالشفافية، وبترتيب الدول على مقياس الشفافية من منطلق الدور الذي تؤديه الشفافية في تحسين بيئة العمل، وتجويد أداء الحكومات والمنظمات والأفراد، ومن أراد أن يتعـــرف علـــى عناصر ومقومات حضارة وتقدم أمة ما فلينظر إلى نظمها القانونية والإدارية التي تحكم وتـــنظم إدارة شئونها العامة، فتلك النظم هي عوامل ومرآة تقدمها أو تخلفها، لما لها من تـــأثير عظـــيم ومباشر على كيفية أداء وسلوك الحكومة والجهاز الإداري التابع لها في ممارسة وإدارة الشئوون العامة لإحداث بيئة عامة مواتية للتنمية الشاملة والمستدامة في كافة المجالات التنموية، وبهـــدف إشباع الحاجات المختلفة للمواطنين في المجتمع من السلع والخدمات، وتوفير الرفاهيـــة لجميـــع أفراد الشعب، وبما يحقق الرضا عن مستوى السلع والخـــدمات المقدمـــة، وعـــن أداء الـــسلطة التنفيذية والجهاز الإداري التابع لها. وفى المجتمعات الحرة الديمقراطيـــة، والتـــي بلـــغ فيهـــا المواطنون عصر الرشد، وأيقنت جميع الأطراف أن الحكومة ليست أكثر من وكيل عن شـــعبها في إدارة شؤون العامة، وبالتالي أصبح من حق المواطنين، ليس فقط اختيار حكـــامهم، أو مـــن يمثلهم، وإنما لهم الحق في توجيهم، بل ومشاركتهم صناعة القرارات ومحاســـبتهم، وهـــو مـــا يقتضى حتماً وضع الحكومة والجهاز الإداري التابع لها تحت ضوء الشمس للفحص والتـــدقيق العام في مجتمع ينبغي أن يكون مفتوحاً في علاقة الحكومة بالمواطنين. وفى مجتمع مفتوح حقاً سوف نجد أن القاعدة الطبيعية هي أن الحكومة لا تسير أمور النـــاس خلـــف أبـــواب مغلقـــة، فالإجراءات التشريعية والقضائية والتنفيذية والإدارية، يجب أن تكون مفتوحة للجمهـــور أثنـــاء إعدادها وصناعتها واتخاذها وتنفيذها. فإذا كان الظلام هو بيئة الأعمال التي تتسم بالسرية حيث لا يستطيع المرء أن يتبين حقيقة الأشياء، فإن النور هو بيئة الأعمال التي تتسم بالشفافية حيـــث يستطيع الإنسان أن يتبين الحقيقة كاملة (الطوخي، ٢٠٠٦).

إن أهمية الشفافية تكمن في كونها قناة مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وهي أداة مهمة لمحاربة الفساد الذي يستشري خاصة في الدول النامية، والشفافية ضرورية لمنظمات العمل الإدارية والسياسية بين القيادات مع بعضهم البعض، وبين القيادات والعاملين، حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها، ولا تعرف أهدافها بالنسبة للعاملين فيها، مما يؤدي إلى تقليل روح الانتماء لديهم، فالمكاشفة والمصالحة وإيضاح المعلومات تعزز الولاء لدى العاملين، وتزيد من إنتاجيتهم، وتشحذ هممهم حين يعرفون كل شيء عن المنظمة التي يعملون بها باعتبار أنهم جزء من تلك المنظمة، ويعتبر ذلك حق لهم (الطراونة والعضايلة، ٢٠١٠).

وفيما يأتي بعض النقاط التي توضح أهمية الشفافية:

- الشفافية الإدارية وسيلة للتعبير عن الذات: تدعو الشفافية الإدارية إلى الانفتاح والمكاشفة والمصارحة والإفصاح عن كل ما يدور في النفس البشرية، وعبر ذلك يمكن الاستفادة من التنوع البشري في الرؤى والأفكار والتفكير، وهي وسيلة تساعد الأفراد في التعبير عن ذواتهم، مما ينعكس إيجابا على الرضا الوظيفي والأداء (عمايرة، ٢٠٠٨).
- الشفافية الإدارية وسيلة للقرارات الرشيدة: تتيح الشفافية الإدارية للعاملين المعلومات التي يريدونها، كما وتتيح لهم مناقشة القضايا المرتبطة بعملهم، وهذا يؤدي إلى تجويد وترشيد القرارات المتخذة من قبل الإدارة (سالم، ٢٠٠٣). إضافة إلى دورها في تمكين القرارات الصادرة من المعنيين من خارج وداخل المنظمة (Green Wood, 2001).
- الشفافية الإدارية وسيلة لخلق اتجاهات ايجابية نحو المنظمة: إن إتباع المنظمة لسياسة الباب المفتوح، والإفصاح عن كل ما لديها من معلومات، واستجاباتها السهلة والميسرة لأسئلة واستفسارات المعنيين والمهتمين بصدق وأمانة سيشعرهم بأهميتهم، وسيوفر أساسا لتغيير اتجاهاتهم حول مدى اهتمام الإدارة بمصالحهم، ويساعد على ايجاد روح طيبة بينهم (عمايرة، ٢٠٠٨).
- الشفافية الإدارية توحد الرؤية وتحقق التضامن: إن تطبيق الشفافية في المنظمات يسهم في بناء رؤية مشتركة بين الإدارة والعاملين، ويمكن العاملين من تفهم سياسات المنظمة وتقديرها، ويدعم قدرتهم في تحمل المسؤولية التضامنية مع الإدارة، وتجعل كل فرد مسؤولا أمام العاملين عن أي قصور في أدائه وتحمل النتائج المترتبة على هذا القصور (أبو بكر، ٢٠٠١).

- الشفافية الإدارية وسيلة مبكرة للكشف عن الأزمات: إن الأزمة لا تكون وليدة الساعة، رغم أنها تأتي أحيانا بشكل مفاجئ، والأزمة تمر بمراحل، ولهذا فان المنظمة التي تطبق مبدأ الشفافية الإدارية في عملها تكون بذلك قد جهزت نفسها بأنظمة الكشف المبكر لرصد أية أخطار قد تحدق بها، مما يمكنها من اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة لمواجهة الأزمات في مراحل تشكلها الأولى، الأمر الذي يحول دون تطورها وتعاظمها، ويزيد من إمكانية القضاء عليها (عمايرة، ٢٠٠٨).
- الشفافية الإدارية وسيلة لمكافحة الفساد: إن الشفافية الإدارية توجد جوا يتمتع بتساوي الفرص والعدالة والانجاز، وتضمن بقاء الخلل والنقص في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية بحدها الأقل، فشفافية التشريعات وعدم قابليتها للتأويل يساعد في منع الانحراف الإداري، ويحد من إمكانية اختراقها أو تفسيرها بعيدا عن اعتبارات المصلحة العامة، وقد أكدت دراسات متعددة أن الفساد يقل في أجواء الديمقراطية والحرية والانفتاح والشفافية، ويزيد ويرتفع في الأجواء التي يكتنفها الغموض والسرية والشفافية تعمل على تقليل الغموض والضبابية وتساهم في القضاء على الفساد وغموض التشريعات (منصور، ٢٠٠٠).
- الشفافية الإدارية تغلق الأبواب أمام الروتين : تساعد الشفافية في القوانين والأنظمة في إزالة العوائق البيروقراطية كالتواقيع والتصديقات الكثيرة وغير الضرورية، وتؤدي إلى تبسيط الإجراءات، والتوسع في اللامركزية مع وضوح خطوط السلطة، وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات، وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة، والتغذية العكسية، وبالتالي فان وجود تشريعات واضحة وشفافة يؤدي إلى تنمية الثقة العامة (المصداقية) لكافة فئات المجتمع، والحفاظ عليها (دعيبس، ٢٠٠٤).
- الشفافية تحقق رضا الممولين والمانحين بمعرفة كيف أنفقت أموالهم؟ ولماذا؟ أو هل هناك عائد حقيقي على الاستثمار أم لا؟ (الطوخي، ٢٠٠٨). ويترتب على ذلك جذب الاستثمارات الأجنبية والمحافظة على الاستثمارات الوطنية، إذ أن وجود التشريعات الواضحة يعد عاملا مشجعا لجذب الاستثمار، فغياب الشفافية في التشريعات التي تحكم الاستثمار تعتبر إحدى المشكلات التي تواجه المستثمرين في مختلف الدول الذي يؤدي إلى الاجتهاد في التفسير من قبل المسؤولين التنفيذيين مما يؤدي إلى إعاقة العمل والتأخير في انجاز المعاملات (دعيبس، ٢٠٠٤).

- تأتى الإدارة بالشفافية كأحد أهم أركان مقومات ومحاور نجاح التنمية المستدامة؛ لأنها توفر العمل في بيئة تتسم بالشفافية التامة، فتؤدى إلى جودة الأداء البشرى والمؤسسي، وبالتالي تمكن شركاء التنمية (الحكومة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني والمواطنين) من الوصول إلى الأهداف، ودفع حركة التقدم والنهوض بالمجتمع نحو حضارة انجاز عال (الطوخي، ٢٠٠٨) فالشفافية أساس أسلوب الحكم المناسب لتأكيد حسن إدارة الاقتصاد، وتحقيق الآمال في التغلب على المشكلات، وهي تستند قبل كل شيء على علانية القرار، فالقرار السري لا يمكن أن يناقش والأعمال الخفية لا يمكن المساءلة عنها، وأن حجب المعلومات عن المهتمين كفيل بتعطيل المشاركة، التي من غيرها يصعب الوصول إلى حلول تتسم بالاستدامة (أفندي، ٢٠٠٢).
- تعتبر شفافية المنظمات الحكومية من مستلزمات حوكمة المنظمات، إن المبادئ الأساسية لحوكمة المنظمات والتي تتمثل في وجوب التزام الحكومة بالعمل على توفير إطار فعال لحوكمة المنظمات والمحافظة على حقوق المساهمين، والمعاملة العادلة لهم، فضلا عن ضمان حقوق ومصالح الأطراف ذات المصلحة أو الصلة بالنسبة للقواعد المنظمة لحوكمة المنظمات، وسن قواعد قانونية، وأطر تنظيمية تتيح بيئة من الإفصاح والشفافية، وتتحقق معها مسئوليات مجلس الإدارة أمام كافة الأطراف ذات الشأن. وهو ما يقتضى أن تتمتع الهيئات الحكومية الإشرافية والتنظيمية والرقابية المسؤولة عن تنفيذ القانون الخاص بالشركات بالسلطة والنزاهة والموضوعية، وهو ما يستلزم حتمية خضوع تلك الهيئات الحكومية لمبدأ الشفافية في إدارة الشئون العامة، حتى يمكن لتك الهيئات الحكومية أن تعمل على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق، الأمر الذي يؤدى إلى التأثير الايجابي على الأداء الاقتصادي الكلي، ونزاهة السوق، والحوافز التي تخلقها للمشاركين بالسوق، والترويج لشفافية وكفاءة الأسواق (الطوخي، ٢٠٠٨).
- إن الحقائق التي تؤكدها الدراسة المقارنة للتجارب المختلفة في الكثير من دول العالم تبرهن على مجموعة من الحقائق المهمة في مجال التنمية والإصلاح الإداري وهى (الطوخي، ٢٠٠٨): أن الدول الأكثر تقدماً في العالم هي تلك التي أخذت بالشفافية كمبدأ عام في إدارة شؤونها العامة، وأن هناك علاقة طردية بين الشفافية ومعدلات النمو والتقدم وكفالة حقوق الإنسان والإصلاح الإداري والوقاية من الفساد، فكلما زادت درجة الشفافية والمشاركة في إدارة الشئون العامة في بلد ما ارتفعت معدلات النمو والتنمية والتقدم وحقوق الإنسان، واستطاع الشعب أن يصل بخطوات وأزمنة سريعة إلى مستوى

حضاري وتقدمي أفضل. وعلى العكس من ذلك، فإن السرية في إدارة الشؤون العامة، تكبل العقول وتقوض الإمكانات، وتهدر القدرة على استغلال الموارد البشرية والمادية، وكلما زادت درجة السرية في أنشطة ووظائف وأعمال الإدارة تعثرت إدارة التنمية، وكبا الاقتصاد، وانتشر الفساد، وأخفقت الإدارة في أداء كافة وظائفها وأعمالها، وضاعت حقوق الإنسان. كما تساعد على تبسيط الإجراءات، والتوسع في اللامركزية مع وضوح خطوط السلطة، وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات، وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة، والتغذية العكسية. كما أن وجود تشريعات واضحة وشفافة يؤدي إلى تنمية الثقة العامة (المصداقية) لفئات المجتمع كافة والحفاظ عليها، ومن جهة أخرى فان الشفافية تساعد على المشاركة بفاعلية لتطوير نواحي الخدمة المدنية جميعها، والإسهام في بناء الاعتماد على الذات بتحقيق نوعية أداء أفضل في القطاع العام، وذلك من خلال التركيز على الجودة وزيادة إنتاجية العمل (الطراونة، والعضايلة، ٢٠١٠).

- أن تطبيق الشفافية في كافة أعمال الدولة تؤدي إلى كشف مواطن الخلل والفساد في صنع القرارات والسياسات؛ فعلى صعيد السياسات العامة نجد أن الشفافية تكون الآلية الفعالة للكشف عن الفساد فيها، وذلك عبر الإعلان من جانب الدولة عن أنشطتها كافة في التخطيط والتنفيذ اذ إن تحقيق المصلحة العامة والرضا العام لا يمكن أن يتم إلا عبر اطلاع المواطن على تلك السياسات وحصد التأييد لها، وعلى العكس من ذلك نجد أن انعدام الشفافية في تلك السياسات يؤدي إلى تغلل الفساد فيها، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة سعي السياسيين وصناع القرار لدعم الشركات وحصولها على عقود تدر عليها أرباحا طائلة، وتدر بالتالي على السياسيين وصناع القرار أرباحا طائلة على حساب مصلحة المجتمع المدني (العتيبي، ٢٠٠٧).
- إن الشفافية تزيد من مدخولات الدولة عبر القضاء على الفساد الموجود ضمن ثغرات النظام المالي للدولة، وعلى سبيل المثال القضاء على العلاقات المشبوهة بين متخذي القرار في الدولة وأصحاب المصالح عند تخصيص بعض أنشطة القطاع العام، اذ أن الكثير من المشاريع العامة تخصص أو تباع بأثمان زهيدة مما يفقد سياسة الخصخصة الهدف المرجو منها بتحقيق إيرادات للدولة تخفف من أعبائها المالية (العتيبي، ٢٠٠٧).

ويشير الراشدي (٢٠٠٧) إلى أهمية الشفافية على النحو الآتي:

- تحقيق المصلحة العامة.

- المساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة.
- توفير النجاح والاستمرارية لأية منظمة تريد مكافحة الفساد بكل أشكاله.
- تسهيل جذب الاستثمارات وتشجيعها.
- إنعاش السوق المالي.
- إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية.
- تنمية الخصخصة.

ويشير اللوزي (٢٠٠٢) إلى أن للشفافية العديد من الآثار الايجابية على الأفراد وعلى التنظيمات الإدارية، وهذه الفوائد تبدو فيما يلي:

- إن استخدام هذا المفهوم في العمليات الإدارية، يترتب عليه توفير الوقت والتكاليف، وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال.
- تؤدي الشفافية إلى تطوير وظائف الوحدات الإدارية، من وحدات إدارية متخصصة إلى فرق عمل تقوم بأداء وظائفها بشكل أفضل وأوضح وأكثر شفافية، لان الجهود المبذولة هي جهود مشتركة لكل أفراد الوحدة الإدارية.
- ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج، إذ يكون أداء الأعمال جماعيا، وتكون المحاسبة على التجاوزات بشكل جماعي.
- يتمتع الأفراد العاملون في التنظيمات الإدارية المطبقة لهذا المفهوم باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة، الأمر الذي يجعل قرارات الأفراد العاملين في ما يتعلق بإعمالهم أكثر شفافية ومصداقية.
- يساعد هذا المفهوم على اعتماد سياسة تعليمية تزيد المهارات بدلا من الاعتماد على أساليب التدريب والتعليم التقليدية.
- تتحول معايير الترقية من الأداء إلى القدرة، أي ضرورة مكافأة الأفراد على أدائهم لأعمالهم بوضوح وفاعلية، ومن ثم العمل على مكافأتهم على قدراتهم الوظيفية بالترقيات، مما يشجع روح المنافسة بين العاملين، الأمر الذي يترتب عليه انتشار مبدأ الشفافية الذي يؤدي إلى آثار ايجابية تنعكس على الأداء الوظيفي.
- العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، وهذا يتطلب ضرورة إحداث تغيير في ثقافة المؤسسة، حيث يتكون لدى الأفراد العاملين اتجاهات ايجابية تشير إلى أن أهم ما في

التنظيم هو العمل على تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين، مع ضـــرورة التعامـــل معهم بشفافية عالية خالية من العقد والروتين.

- تقليل الصلاحيات الواسعة في عمليات اتخاذ القرارات، وذلك لتخفيف المركزيـــة، وهـــذا يوجب العمل على تشجيع المبادرات الشخصية ضمن قواعد العمـــل وأنظمتـــه، وذلـــك لإعطاء الفرصة لكل بادرة نافعة أن تأخذ دورها في التطبيـــق العملـــي، والعمـــل علـــى ضرورة توفير الفرص لتنمية المهارات والقدرات المتوفرة لدى الأفراد العاملين.

ومما سبق تتضح أهمية الشفافية سواء أكان ذلك على مستوى الدولة أم علـــى مـــستوى المجتمع أم على مستوى الأفراد أم على مستوى الجماعات، فالشفافية تكفـــل لأفـــراد المجتمـــع حقوقهم، وتتكفل للدولة العمل في بيئة نظيفة تخلو من الفساد آفة العصر، وبناء عليـــه لا يمكـــن تصور مجتمع متطور ومتقدم دون وجود الشفافية إذ أن الشفافية مرآة تعكس صورة المجتمعات ومدى تطور أنظمتها السياسية والاجتماعية.

عناصر الشفافية الإدارية ومكوناتها:

يشير الأدب النظري الذي تناول الشفافية الإدارية إلى مجموعة من العناصر والمكونات الأساسية التي تشكل الشفافية الإدارية، ولا يمكن وصف الإدارة بالشفافية إلا إذا اتبعت مجموعة من السياسات والإجراءات حيالها، ويشير الغالبي والعامري (٢٠٠٥) إلى أن الشفافية الإدارية تتضمن العناصر التالية:

١. وضوح رسالة الأجهزة الحكومية ومبرر وجودها، وذلك من خلال التحديد الدقيق لرؤيتها ودورها في المجتمع وأهدافها الإستراتيجية، ومبررات استخدام الموارد البشرية والماديـــة لتحقيق هذه الأهداف.

٢. شرعية ومشروعية وجود الأجهزة الحكومية، وأن تلاقي قبولا من مختلف فئات المجتمع، وترسم صورة ناصعة من خلال دورها الواضح والمعزز لثقة الآخرين بها.

٣. إن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد، وأن يجري تحديث وتغيير مستمر لهذه الإجراءات، وفق آليات يتم مناقشتها مع مختلف الجهات ذات المصلحة.

٤. الانتشار الواسع للمعلومات والبيانات، وتوفير أدلة يسترشد بهـــا الجمهـــور، والجهـــات الأخرى لمراقبة عمل المؤسسة، ومعرفة مدى تطورها وتقدمها.

٥. أن تبتعد المنظمة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشك حيثما أمكن، وأن تعتمد في أساليبها الإدارية على تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص وتوعية جميع الفئات بحقوقها بأكبر قدر ممكن من الوضوح والنزاهة.
٦. من الضروري أن تمتلك الأجهزة الحكومية مدونات سلوكية أخلاقية تضعها نصب أعينها دائما وهي تمارس أعمالها، وألا تكون هذه المدونات مجرد شعارات فضفاضة دون تطبيق على أرض الواقع.
٧. تصميم برامج للتوعية بمفهوم الشفافية وضرورة احترامها، وسبل التعامل مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة المنتجة ومعرفة حقوقهم وعدم تجاوزها، وتدريب العاملين عليها.
٨. أن يكون للأجهزة الحكومية مواقع على شبكة الانترنت، يتم تحديثها باستمرار، وتعطي صورة صادقة وأمينة ونزيهة عما يجري داخلها، وأن تكون تلك الأجهزة مستعدة لسماع رأي مختلف الأفراد حول عملها وأنشطتها المختلفة.

المتطلبات الأساسية الشفافية:

يتضح من مفهوم الشفافية أن توافرها أصبح شرطا أساسيا في العمليات الإدارية والتنظيمية، إذا رغبت المنظمة بالارتقاء بمستوى إدارتها إلى مستوى حضاري يساهم في تحسين المستوي المعيشي للفرد، وأن متطلبات نجاح النزاهة والشفافية متعددة، ومن أهمها ضرورة إحداث تطوير إداري في إدارة المنظمات، وأن هذا التطور لا يجوز معاملته بصورة منفصلة عن الجانب البشري، ولابد من العمل على إحداث تنسيق مستمر بين الإدارات المعنية، وربط التدريب باحتياجات المنظمة، وأن تكون هناك سياسة واضحة في الاختيار والتعيين من قبل المنظمات تعتمد على مبدأ الكفاءة، وضرورة العمل على تطوير شبكة واسعة من المعلومات بين الوحدات الإدارية داخل وخارج المنظمة، حتى تتوفر درجة عالية من التنسيق والتعاون والدقة في الإجراءات، والعمل على تعزيز دور الرقابة لما لها من دور في تعزيز الشفافية، من هنا يتضح أن هناك العديد من المتطلبات الأساسية يجب توفرها لتعزيز دور الشفافية تتضمن ما يلي (الفيتوري، ٢٠٠٥):

١. ضرورة توفير قنوات اتصال واضحة ومحددة تمكن جمهور المراجعين من الإبلاغ عن وجود حالات الانحراف بسهولة ويسر، ودون التعرض للإجراءات الطويلة والمعقدة.

٢. التركيز على تحسين كفاءة القيادات الإدارية من خلال التدريب الأفضل للقوى العاملة، واختيار أفضل العاملين، وتقييم ومراجعة طبيعة الأعمال التي يمارسها الموظف داخل المنظمة بهدف تحقيق الاستقرار الوظيفي.

٣. تحفيز الموظفين بضرورة الإعلان عن أي تضارب في المصالح التي يمكن أن ينتج عنه شبهة في إظهار الفساد الإداري من خلال العمل على توفير نظام للحوافز يشجع الموظف على التمسك بأخلاقيات الوظيفة، والأمانة، والنزاهة، والتمسك بقواعد العمل، ونظمه، بهدف تعزيز الشفافية الإدارية.

٤. تبني إجراءات محددة لضمان إمكانية النزاهة والمساءلة، وتوفير الإجراءات التأديبية الفعالة للأفراد العاملين في هذه المنظمات، بهدف تشجيع الموظف على الابتعاد عن السلوكيات التي تقربه من الانحراف الإداري.

٥. الاعتماد على تدوير الموظف بحيث لا يستمر الموظف في مكان واحد لفترة طويلة تمكنه من بناء علاقات شخصية، وتعرضه لضغوطات خارجية، حتى يتم تعزيز النزاهة والشفافية على أكمل وجه ممكن.

٦. مراجعة القوانين والأنظمة بشكل دوري، من أجل معالجة الفقرات الغامضة، وتوضيحها سواء أكان للموظف أم للمواطن.

٧. تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة الإدارية دون تقصير.

٨. تقييم الأداء المؤسسي والفردي للقيادات العليا، وهذا أمر يتصل مباشرة بأهداف الشفافية، ومحاربة الفساد، وتطوير آليات ومعايير التقييم بشكل منتظم.

٩. نشر الوعي وإيضاح فوائد توفر النزاهة والشفافية للمواطنين في مختلف نواحي الحياة من خلال التمسك بالقيم الأخلاقية التي تساهم في مكافحة الفساد في جميع الأعمال داخل وخارج المنظمات.

١٠. تطوير آليات الإشراف من قبل المدراء على أداء موظفيهم ومتابعتهم، وتوزيع الأدوار بما يكفل سير العمل بوضوح وسهولة، وإشعار الموظفين بالاستقرار الوظيفي.

١١. ضرورة توثيق وكتابة نظم وأساليب العمل، وهذا لا يأتي إلا بوجود قيادات تتصف بالنزاهة والمسؤولية.

١٢. المهنة الإدارية؛ وهذا يعني أن الإدارة يجب أن تبنى على أهداف وسياسات واضحة ومحددة، تقوم على توجيه موظفين مدربين على العمل، تتوفر فيهم صفات النزاهة وتحمل

المسؤولية، ويتقاضون رواتب وأجور معقولة وفقـا للأوضـاع الاقتـصادية والـسياسية السائدة.

ويشير مجموعة من الباحثين (عموش، ٢٠٠٠؛ العـضايلة، ٢٠٠٠؛ اللـوزي، ٢٠٠٢؛ Wongchanglaw,2002؛ Green & Wood,2001 ، عبـد الله، ٢٠٠٣؛ الكايـد، ٢٠٠٣، الشمري، ٢٠٠٩) إلى مجموعة من متطلبات الشفافية يجب توافرها وهي:

١. توفر الديمقراطية؛ فالشفافية تتطلب وجود ممارسات ديمقراطية تضمن قانونية الوصـول إلى المعلومات عبر قوانين حرية المعلومات، والوصول إليها من قبل المواطنين المعنيين.
٢. انتهاج الشفافية في الأنظمة والقوانين والإجراءات عبر مراجعتها ومعالجـة نـصوصها وفقراتها الغامضة وتوضيحها وإعلانها للناس والموظفين.
٣. نشر الوعي لدى المواطنين وتعريفهم بحقوقهم في مجال توفير الشفافية في مختلف مناحي الحياة.
٤. التفاعل مع المعنيين وذوي العلاقة، والسماح للمواطنين أن يلاحظوا ويفهمـوا ويقيمـوا قرارات وتصرفات الموظفين.
٥. التنسيق بين الأجهزة المعنية بالقوى البشرية والتطوير الإداري.
٦. تطوير شبكة معلومات بين كافة الدوائر والمؤسسات وداخل المؤسسة نفسها.
٧. تعزيز دور أجهزة الرقابة المالية والإدارية.
٨. تسهيل تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة، وجمع المعلومات التي تتعلق بالمؤسسات العالمية والمحلية المتعلقة بالخدمة العامة.
٩. تعزيز مفهوم الشفافية عبر تطبيق الهندرة الإدارية، والتي تعد تغييرا شاملا في مجـالات التكنولوجيا وأساليب العمل والهياكل التنظيمية.
١٠. توفر مناخ تنظيمي ملائم للشفافية، يتصف بالتدفق الانسيابي للمعلومات، وضمان الاتصال المباشر والمتعدد، وتوفر قيادة تؤمن بالتجديد والتطور، وتوفير الموارد اللازمة والظروف التي تسمح بالتجديد والتطوير، وتوفير الولاء التنظيمي.
١١. تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل الموظفين.
١٢. دعوة مؤسسات المجتمع المدني للعمل على رفع شعار مكافحة الفساد، والشفافية كـشعار للتطبيق وليس للتسويق.

١٣. تطوير قدرات موظفي الجهاز الحكومي ومهاراتهم عبر إثراء خبراتهم واطلاعهم على التجارب في الدول المتقدمة، وتعزيز مفهوم الوظيفة العامة لديهم.

١٤. تطوير آليات الإشراف من قبل المديرين وكبار الموظفين على أداء موظفيهم، ومتابعتهم، وتوزيع الأدوار بما يكفل سير العمل بسهولة ويسر.

ويضيف فوزي (١٩٩٩) بعض المتطلبات الأساسية لتطبيق الشفافية الإدارية وهي:

- إضفاء الصفة المهنية على الخدمة المدنية، وذلك عبر توفير مكافآت مناسبة، وتدريب ملائم، وإدارة ماهرة وموضوعية، والاهتمام بأسس الاختيار والترقية، وترسيخ الأخلاقيات الوظيفية، وتبسيط الإجراءات، والتقليل من مظاهر البيروقراطية المعقدة، والعمل على تحديد واجبات ومسؤوليات الوظائف، واعتماد معايير أداء مناسبة، مما يساهم في تعزيز ثقة الموظف بنفسه، وبالمؤسسة التي يعمل بها، مما يساعده على القيام بمهامه بكفاءة وفاعلية.
- العمل على إعادة هيكلة الخدمة المدنية حتى تستجيب بصورة أفضل للاحتياجات المحلية في جميع أنحاء الدولة.
- تبني إجراءات محددة في الدوائر والمؤسسات الحكومية لضمان إمكانية المساءلة، وتوفير الإجراءات التأديبية والجزائية التي تحكم سلوك الموظف بحق مخالفي الأنظمة، وذلك بهدف تشجيع الموظف على الابتعاد عن السلوكيات التي تتسبب في انحرافه إدارياً.
- إعادة النظر في ظروف وأوضاع العاملين في القطاع الحكومي، وذلك برفع مستوى الأجور، وصرف المكافآت المناسبة انسجاما مع مستوى الأجور والمرتبات في القطاعات الاقتصادية الأخرى في المجتمع.
- العمل على تدعيم النصوص الواردة في نظام الخدمة المدنية، والمتعلقة بأخلاقيات المهنة، بهدف تحصين الموظف ضد الانحراف الإداري.
- العمل على إعادة دراسة هيكلة الأجهزة الحكومية، بحيث يتم دمج المؤسسات والدوائر المتشابهة، وذلك بهدف القضاء على الازدواجية، وتبسيط إجراءات التعامل مع الجهاز الحكومي، حتى تتمكن الأجهزة الحكومية المختلفة من أداء مهامها بكفاءة وفاعلية.
- إعادة دراسة وتعديل القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم عمل تلك الدوائر، وإدخال التغييرات الملائمة عليها، حتى تتماشى مع التغيرات التي تحدث في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تعمل تلك المؤسسات ضمنها، وهذا بدوره يتطلب دراسة

إجراءات وأساليب العمل في تلك الدوائر، وتبسيطها بحيث يمكن تطبيقها بكفاءة وفاعليـــة من قبل العاملين في تلك الدوائر.

ويشير البرقاوي (١٩٩٨) إلى مجموعة من الشروط الواجب توافرها لكي تطبق الشفافية وهي:

- الإعلان الوطني الملزم، بأن أجهزة الوظيفة العامة، والرقابة على الأداء الإداري والمالي ومكافحة الفساد هي أجهزة فنية مركزية مستقلة، وقادتها والعاملون فيها هم خارج دائـــرة التسييس.
- العمل على تعديل نظام الخدمة المدنية على نحو يتضمن الحدود الدنيا التالية: شمول تقييم الأداء والمساءلة جميع فئات الموظفين بمن فيهم الفئة العليا، والتأكيد على مراعـــاة مبـــدأ الكفاءة في اختيار القيادات الإدارية، وتحديد الآلية المناسبة لـــضمان أمنهـــا الـــوظيفي، وتحفيزها، ومساءلتها، وتقييم أدائها، والحيلولة دون تسييسها، و اعتماد الموظـــف علـــى الكفاءة، وتحديد دقيق ومباشر للحقوق والواجبات والمحظورات التي يجب على الموظف مراعاتها، وتوفير آلية واضحة وسهلة للشكوى والتظلم.
- أن يكون تقييم الأداء المؤسسي والفردي للقيادات العليا متصلا مباشرة بأهداف الـــشفافية، ولا بد من أن يتحقق دوريا وبشكل منتظم، وأن تتطور آلياته ومعـــاييره، وتـــشارك فيـــه أجهزة الخدمة المدنية والرقابة المالية والإدارية، وأن تخضع نتائجـــه للحـــوار والنقـــاش وتعلن للرأي العام .
- إعادة النظر في ظروف العاملين في القطاع الحكومي.

أما شلوس (٢٠٠١) فيرى أن هناك ثلاثة مجالات أساسية تعد متطلبات لزيادة الشفافية وهي:

- – عامل الرقابة: ويتضمن اتخاذ الإجراءات الاحترازية الممكنة؛ مثل إجراء الإصلاحات الإدارية والقانونية، وصبغ الخدمة العامة بالصبغة المهنية المتميزة، وتـــشجيع الانفتـــاح والتحرر، وعدم تركيز السلطة في يد شخص أو مجموعة أشخاص في مكان معين.
- – إنفاذ تطبيق القانون، وتفعيل المساءلة الإدارية، وهنا لا بد من توافر جهاز رقابة فاعل مفتوح العينين، أعضاؤه من أصحاب الضمير الحي، ويتمتع بصلاحيات واسعة وحمايـــة كاملة، وإعطاء دور فاعل للقضاة، وضمن قوانين صارمة.

- تصحيح العلاقة بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، عبر المراجعات المستمرة للممارسات والقوانين التي تحكم هذه العلاقات وتصحيحها، وإرساء قواعد الديمقراطية في جميع القطاعات العاملة والهيئات الرسمية والشعبية، ودعم حرية الكلمة لفضح كل ما هو مسكوت عنه، وإعطاء الإعلام حرية الرقابة.

وأشار أبو طه (١٩٩٧) إلى مجموعة من السياسات والإجراءات التي لا بد من مراعاتها عند تطبيق الشفافية الإدارية وتتمل في:

- برامج تثقيفية للعاملين الجدد: ويكون ذلك عبر العمل على توعية الموظف وزيادة إلمامه المعرفي بالأبعاد التنظيمية والإدارية، مع إعطاء أهمية لتعريفه بحقوقه وواجباته، وإعطاء صورة حقيقية عن المؤسسة وأهدافها وبرامجها وأنشطتها ومستوياتها الإدارية وهيكلها التنظيمي، والأدلة التنظيمية المتوفرة فيها.
- الأدلة التنظيمية: وتكون عبر إعداد للأنظمة والقوانين والتعليمات المتعلقة بالعمل والعاملين، وذلك لغايات الاستخدام عند الضرورة، ولمعرفة الحقوق والواجبات، مع مراعاة تجديد هذه الأدلة باستمرار.
- البلاغات والتعاميم: ويكون عبر إصدار البلاغات والتعاميم التي لها علاقة بسياسة العاملين، أو سياسة العمل وإجراءاته، وذلك لغايات التعديل أو الإلغاء أو الإيقاف، ويتم إصدار هذه البلاغات والتعاميم في حال إصدار أنظمة أو قوانين أو تعليمات جديدة لها علاقة بالعاملين والعمل داخل المؤسسة.

وتحتاج الشفافية إلى قيادة مميزة تتسم ممارستها بالشفافية ولا بد من توافر مجموعة من الصفات فيها وهي (Lidsky,2005):

- الاعتراف بالأخطاء والإخبار عنها.
- عدم استغلال وقت العمل في الأمور الشخصية مهما كانت الأسباب، ومهما صغر الأمر.
- الوصول لكل فرد من أفراد المؤسسة بسهولة ويسر، مع قدرة وصول كل فرد لهذه القيادة الإدارية بسهولة ويسر.

مؤشرات الشفافية:

لا بد أن تشتمل أي منظمة على مجموعة من المؤشرات الدالة على الشفافية ومنها (شلبي، ٢٠٠١):

- توفر وثائق واضحة عن أهداف المنظمة، وفلسفة عملها، وبرامجها، وإتاحتها للجمهور.
- توفير معلومات للجمهور عن النظام الأساسي، والهيكل التنظيمي للمنظمة، وكذلك نظام الموظفين، وميزانية المؤسسة.
- إتاحة الفرصة للجمهور للاطلاع على خطط المنظمة، وإشراك الجمهور في صياغة هذه الخطط والتعليق عليها.
- قيام المنظمة بتنسيق أنشطتها وبرامجها مع شركاء محليين، أو مع الجمهور المستهدف.
- معرفة المواطنين بأنشطة وبرامج المنظمة، وكيفية الحصول على خدماتها، وكيفية تأدية هذه الخدمة.
- نشر تقارير دورية عن نشاطات المنظمة وتمويلها وعلاقاتها.
- وجود سياسة عامة للنشر والإفصاح عن المعلومات للجمهور المعني.

أي أن التركيز في هذا المجال يتم من خلال توفر البيانات والمعلومات والوثائق، ووجود سياسة عامة تحدد أسس الحصول عليها من قبل الجمهور.

وتتعلق المؤشرات السابقة بأبعاد الشفافية، وهي:

- المضمون: ما البيانات التي يمكن نشرها ووضعها أمام الجمهور؟
- نطاق النشر ومكانه: أين تنشر المنظمة بياناتها؟ وهذا يرتبط بالبعد الثالث للشفافية، وهو
- الجمهور المستهدف من النشر: هل هم أعضاء وموظفي المنظمة، أم المستفيدين، أم الجمهور بشكل عام؟

وتتباين قابلية تطبيق هذه المؤشرات حسب حجم المنظمة، وتحديدا حجم أنشطتها، ونطاق عملها (النطاق الجغرافي الذي تمارس فيه نشاطها). فالمنظمات الصغيرة، والتي تعمل على مستوى المجتمع المحلي (قرية، حي) لا تحتاج إلى تتبع المؤشرات السابقة بتفاصيلها، فآلية بنائها وتمويلها ونشاطها تكون ظاهرة للمجتمع المحلي ولأعضائها (شلبي، ٢٠٠١).

مستويات الشفافية وأنواعها:

أولا :المستوى الذاتي:

يشمل هذا المستوى على التشريعات والقوانين من ناحية، وشفافية الإجراءات من ناحية أخرى، فشفافية التشريعات تتطلب توافر الأبعاد الآتية (اللوزي، ٢٠٠٠):

- يجب على المنظمة أن تعلن عن القوانين واللوائح المعمول بها لكافة المواطنين والأفراد العاملين.
- يجب تقييم الأداء لجميع الأفراد العاملين بالمنظمة وبصورة مستمرة.
- أن يكون الاختيار والتعيين مبني على أسس ومعايير واضحة وبعيدة عن الوساطة والمحسوبية والمحاباة.
- يجب توضيح الحقوق والواجبات للعاملين وتوفير الآليات الواضحة للوصول إليها.
- أما فيما يتعلق بشفافية الإجراءات فهي تتطلب توفير الأتي:
- توعية الموظفين حول طبيعة مهام المنظمات والواجبات التي ينبغي على الموظف والمواطن القيام بها.
- العمل على إعلان وتعميم كل الحالات الخاصة بالإبداع والتميز للأفراد العاملين، وحالات التجاوز والفشل حتى يكون دافع وردع لكل الأفراد العاملين.
- العمل بنظام البرامج الإعلامية والمنشورات والملصقات حتى تكون واضحة للجميع .

ثانيا :المستوى الشمولي

إن الشفافية على المستوى الشمولي الخارجي تتطلب تـوفر الأبعـاد التاليـة (عليـان، ١٩٩٧):

- يجب إجراء اللقاءات بصورة دورية ومنتظمة بين الأجهزة المركزية المعنيـة بـالإدارة والرقابة تسودها روح الحوار والمشاركة وتعرض فيها آليات التنسيق والمتابعة من أجـل تسهيل عمل هذه الأجهزة، وابتعاد عن المخالفات ومحاربة الفساد بأشكاله المختلفة.
- تأكيد التزام الدولة بالقانون وتطوير وتفعيل دور الأجهزة الرقابية والمحاسبية وتقييم الأداء للقيادات الإدارية .
- إنشاء وتطوير مركز خاص بالمعلومات والتوثيق لتشريعات الدولـة لجميـع القطاعـات ووضع هذه الوثائق في متناول الجميع.

أما عمايرة (٢٠٠٨) فقد قسم مستويات الشفافية إلى:

- الشفافية على مستوى الفرد: وتتعلق بشفافية العاملين في المؤسسة حيث يختلف الناس عن بعضهم البعض، فمنهم الإنسان المنفتح والواضح، ومنهم الإنسان الغامض الكتوم، ويـأتي هذا الاختلاف نتيجة عوامل نفسية مرتبطة بالذات، وبالمنـاخ الـسائد فـي المؤسـسة، فالموظف الذي يفتقر إلى الشعور بالاطمئنان الوظيفي يفكر ملية قبـل أن يبـوح بقيمـه وأفكاره أو معلومات يعرفها، لاعتقاده بأن ذلك سيعرضه لمشكلات هو في غنى عنهـا أو تهدد بقاءه الوظيفي.
- الشفافية على المستوى الذاتي للمنظمة: تعد الشفافية الداخلية عاملا مهما في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، فالمنظمة كيان متكامل يتكون من عناصر مترابطة يعتمد بعضها على بعض، فالصورة الكلية الواضحة، ومناقشة الأفكار والتنـسيق والتعـاون بـين الاداءات المختلفة للأقسام والأفراد ضرورة لا بد منها لرفع قدرة المنظمة على التخطيط الـسليم، واتخاذ القرارات الملائمة، ويتطلب ذلك تبادلا للمعلومـات، وسـلوكيات اتـصال تتـسم بالفاعلية.
- الشفافية على مستوى الدولة: وتكون عبر الوصول إلى مستوى شمولي من الشفافية يعـم مكونات المجتمع من أفراد ومؤسسات ونظام حكم، حيث أن انخفاض مستوى الشفافية في دولة ما يضعف موقفها أمام القوى الخارجية، ويقلل من قدرتها أمام الحكومات والشركات

الدولية، ويفتح الباب أمام تمرير الشركات لعقود غير متوازنة مع كبار المسؤولين في هذه الدولة، ويحرم الدولة من التأييد في المحافل الدولية.

- الشفافية على المستوى الدولي: وتأتي استجابة لتزايد حجم الفساد عالميا مما دعا العديد من الدول والحكومات ومؤسسات المجتمع المدني والأفراد للإسهام في الجهود الرامية إلى ترسيخ الشفافية الدولية التي تعتمد صالح الإنسانية جميعها، ومن أبرز المنظمات الدولية في مجال الشفافية منظمة الشفافية الدولية التي تأسست في برلين عام ١٩٩٣، والتي تركز على بناء نظم تجذر الشفافية والنزاهة في دول العالم.

أما بالنسبة إلى أنواع الشفافية فقد أشارت دعيبس (٢٠٠٤) إلى ثلاثة أنواع من الشفافية وهي:

- الشفافية المدبلجة: وهي شفافية منقولة بتعسف أو مقلدة بأسلوب نسخي لا يتناسب مع طبيعة عمل الشركات وظروفها، كالشفافية في القطاع الخاص المنقولة من ممارسات القطاع الحكومي المشهور بالتحفظ والتكتم.
- الشفافية المؤدلجة: وهي الشفافية التي تنطلق من وتخدم مصالح وايدولوجيا مصدرها ومصمم آلياتها، وليس المستفيد منها أو المطلع على إنتاجها، وهي شفافية تبرز لخدمة هدف معين، ولا نراها في الأحوال الاعتيادية.
- الشفافية الانتقائية: وهي الشفافية التي تنتقي النتائج الجيدة مهما تواضعت وتبرزها بأسلوب مبالغ فيه، وهذه الشفافية طاغية مصحوبة بعواطف إعلامية وإعلانات وتصريحات عندما تكون الأرقام والأحداث ايجابية. وهذا النوع من الشفافية مصحوب بسلوكين متناقضين، فعند الايجابيات يرفع قادة المؤسسة إلى العلياء في فكرهم ورؤيتهم، وعندما يكون الأداء والنتائج سلبية، يبرز الأسلوب التبريري الملازم للإخفاق.

ويشير أبو كريم (٢٠٠٥) إلى نوعين من الشفافية وهما:

- الشفافية الخارجية والتي ترتبط بالمجتمع الخارجي، من أفراد وجماعات ومؤسسات، وما تقدمه من خدمة تلبى من خلالها احتياجات المجتمع الخارجي، وفي دراسة دعيبس (٢٠٠٥) تم تناول الشفافية الخارجية المتعلقة بالمواطن المتأثر بالخدمة التي تقدمها مراكز الوزارات في دولة الأردن، وهذا يتعلق بجملة سلوكيات ومعاملات وأداءات تتسم بالشفافية، وتربط بين المؤسسة والمجتمع الخارجي الذي تتواجد فيه ويستفيد من خدماتها.

- الشفافية الداخلية والتي تتعلق بسلوكيات الإدارة والقضايا الدستورية التي تتضمن حقوق الأفراد في المؤسسة ويتمثل ذلك بدرجة الثقة والتمكين والمشاركة في العمليات المختلفة وتتضمن الشفافية الداخلية جملة العلاقات والتعاملات والسلوكيات والادعاءات التي تتسم بالشفافية والتي تحدث داخل المؤسسات من توفير مناخ تنظيمي صحي على كافة المستويات الإدارية والأكاديمية ويتضمن المصداقية والثقة بين الإدارة والأفراد من خلال التمكين الحقيقي وليس التمكين الزائف للقيام بمسؤولياتهم وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل.

سياسات تطبيق الشفافية الإدارية:

هناك مجموعة من السياسات والإجراءات الواجب مراعاتها عند تطبيق الشفافية (الفيتوري، ٢٠٠٥)

١. برامج تثقيفية للعاملين الجدد تتركز على ضرورة توعية الموظف وزيادة إلمامه المعرفي بالإبعاد الإدارية والتنظيمية، وتعريفه بحقوقه وواجباته وإعطائه صورة واضحة عن أهداف وأنشطة برامج التنظيم والمستويات الإدارية بالمنظمة.
٢. الأدلة التنظيمية وتكون بالعمل على إعداد أدلة للأنظمة والقوانين والتعليمات الخاصة ببرامج العمل والأفراد العاملين بالمنظمة، ووضعها بين أيدي المسئولين والموظفين للاطلاع عليها، والرجوع إليها من أجل التعرف الى حقوقهم وواجباتهم تجاه المنظمة حتى تكون العلاقة واضحة بين الموظف والمنظمة مع مراعاة تطبيق الأدلة بما يتلاءم مع التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة.
٣. البلاغات والتعاميم حيث يجب استخدام أسلوب التعليمات والتعاميم التي لها علاقة بسياسات الموظف، والإجراءات الخاصة بالعمل لتغطية التعديلات والتغيرات التي تطرأ على القوانين والأنظمة أو إلغاءها أو إيقافها.

المشكلات التي تواجه الشفافية:

يحتاج تطبيق الشفافية للعديد من المقومات والجهود، وهناك العديد من المشكلات التي تواجه تحقيق الشفافية تتمثل في الأتي (الفيتوري، ٢٠٠٥):

١. إن الصعوبات التي تواجه المنظمات عند تحديد أولويات الأهداف والسياسات التي تسعى إلى تحقيقها تعتبر من أهم المقومات التي تواجه الشفافية، وأن الأهداف تحتاج إلى الوضوح والسهولة والموضوعية، وكثرتها وتداخلها يقف حائلا أمام المنظمة في وضع أولويات التنفيذ الأمر الذي يعيق تطبيق الإستراتجية.
٢. يشكل الروتين والتعقيد والغموض في الإجراءات عائقا أمام تطبيق الشفافية.
٣. عدم التنسيق بين الأجهزة الإدارية بالمنظمات، والازدواجية في العمليات الإدارية، والغموض في عمليات التحديث والتطوير.
٤. تعارض المصالح بين الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة وبين الأطراف.

ويضيف الشيخ (١٩٩٧) بعض المشكلات الأخرى وهي:
١. الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة.
٢. الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير، مما يؤدي إلى بعثرة الجهود وضياع التنسيق بين أجهزة الإدارة.

الشفافية في دولة الكويت:

تعتبر الشفافية والنزاهة والمساءلة والفساد وما يرادفها من مصطلحات مثار اهتمام الساسة، والمجتمع على حد السواء، وتشكل هذه المسائل مساحة كبيرة من اهتمام دولة الكويت، ونجد أن الدولة سعت لترسيخ هذه المفاهيم عبر مراحل زمنية متتابعة بفعل عوامل سياسية واجتماعية، وفيما يلي استعراض لأهم الجهود التي قامت بها دولة الكويت والمجتمع الكويتي في سبيل تعزيز الشفافية وقيمها.

ديوان المحاسبة

تم إنشاء ديوان المحاسبة في دولة الكويت، في عام ١٩٦٤ بمقتضى القانون رقم ٣٠ لسنة ١٩٦٤، وذلك تنفيذاً لما ورد في المادة ١٥١ من دستور دولة الكويت، والتي نصت على أن "ينشأ بقانون ديوان للمراقبة المالية يكفل القانون استقلاله، ويكون ملحقاً بمجلس الأمة". وجاء إنشاء الديوان استجابة لازدهار الحياة البرلمانية بعد صدور الدستور، والهدف الأساسي لديوان المحاسبة كما نصت المادة (٢) من قانونه تحقيق رقابة فعالة على الأموال العامة لصونها، ومنع

العبث بها، و التأكد من استخدامها الاستخدام الأمثل في الأغراض التي خصصت لها (ديوان المحاسبة، ٢٠١١).

يعتبر ديوان المحاسبة هيئة مستقلة، وإن كان ملحقاً بمجلس الأمة، إلا أنه لا يعد جزءاً من الهيكل التنظيمي لهذا المجلس، وبالتالي فإن هذه التبعية تقف عند حدود الإشراف والمعاونة خاصة في مجال الرقابة على المال العام. وتتمثل مظاهر هذا الإشراف فيما تضمنته نصوص قانون الديوان من أحكام، ومنها إنه في حالة تعطل الحياة النيابية يلحق الديوان مؤقتاً برئاسة مجلس الوزراء لحين عودة الحياة النيابية، وذلك لإزالة ما قد يجول بذهن البعض (خلافاً للحقيقة والواقع) من أن وظيفة الديوان تعتبر معطلة في حالة غياب الحياة النيابية. ومرت المسيرة الرقابية للديوان بعدة مراحل ارتبطت بالحياة الاقتصادية والمالية في الدولة وتطورها وفيما يأتي استعراض لهذه المراحل (ديوان المحاسبة، ٢٠١١):

- مرحلة السنة الأولى: جاء قانون الديوان ليعبر عن المتطلبات الرقابية التي يجب أن يمارسها الجهاز الأعلى للرقابة في الدولة، وكان له رؤية ثاقبة في تحقيق رقابة فعالة على جميع أنشطة الدولة، وبالتالي فإن ممارسة الديوان لاختصاصاته طبقاً لهذا القانون والتي جاءت مرتكزة على رقابة المشروعية كانت كافية لتحقيق رقابة فعالة على الأموال العامة.
- مرحلة منتصف السبعينات: مع بداية تلك الفترة تبنت الدولة فلسفة التنمية المتسارعة، والتي برزت أهم ملامحها في إقامة المشروعات التنموية الطموحة في مجالات الخدمات العامة، والمرافق والمشروعات الإنتاجية في القطاع النفطي، إضافة إلى استخدام التراكمات الادخارية في تكوين أصول خارجية تدر عوائد تعويضاً لضآلة الطاقة الاستيعابية المحلية، ولذلك بدأ الديوان بدعم كوادره الرقابية ليتمكن من الوفاء بالمتطلبات الرقابية لتلك المرحلة، والانضمام إلى بعض المنظمات الرقابية العالمية، وذلك لتبادل الخبرات والمعارف الخاصة بالعمل الرقابي.
- مرحلة بداية التسعينات:مع بداية التسعينات صدر قانون خاص بحماية الأموال العامة، وذلك لتحقيق أقصى حماية ممكنة للأموال العامة، ومد مظلة الحماية لتشمل الاستثمارات خارج الدولة، وقد ترتب على هذا القانون أعباء إضافية على الديوان، ولذلك تم دعم الديوان بجهاز متكامل للوفاء بمتطلبات القانون فيما يختص بالجانب الرقابي، وبدأ الديوان بممارسة رقابته على الأموال المستثمرة داخل وخارج البلاد.

تبنى الديوان إستراتيجية لإصلاح مساره الرقابي، استندت إلى مجموعة من السياسات اختصت بتفعيل العمل الرقابي وتنمية الموارد البشرية، وزيادة كفاءة النظم الإدارية القائمة. وقد وجه الديوان اهتمامه إلى دعم وزيادة كفاءة جهاز التدقيق بالديوان، وأعطى القضايا التي تمس المال العام الأهمية اللازمة، وأصدر العديد من التقارير الرقابية والتي تضمنت توصيات في شأن دعم المساءلة، وزيادة فاعلية الإدارة المالية للدولة. كما أعطى الديوان الاهتمام اللازم لموضع المخالفات المالية التي تمثل ظواهر عامة، حيث تتكرر في أكثر من جهة خاضعة لرقابة الديوان، أو تتكرر في الجهة الواحدة، ولأكثر من فترة مالية، لذلك فإنه يتم إعداد دراسات تحليلية متعمقة لتلك الظواهر، وذلك للوقوف على الأسباب الحقيقية لتكرارها، وتكوين رأي للديوان بشأنها، وإبلاغه لكل من السلطة التشريعية والأجهزة التنفيذية في الدولة، ولاتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة في ضوء رؤية الديوان لها. وعمل الديوان على دعم القطاعات المساندة للعمل الرقابي، وتفعيل دورها بما يتلاءم مع تطوير أداء الديوان الرقابي وتوسعته، وخاصة فيما يتعلق باستخدام التقنيات الحديثة في مجال نظم المعلومات. وبدأ الديوان بممارسة تدقيق الأداء باعتباره أحد المرتكزات الهامة في عالم التدقيق، وارتكز منهجه في تدقيق الأداء على أن يكون مدخل الديوان لهذا التدقيق من أعلى إلى أسفل، والذي يركز الاهتمام على المسائل والمجالات ذات الأخطار الجوهرية، اذ تبدأ أعمال التدقيق بفهم الجهة وطبيعة أعمالها، وكيفية عمل قطاعاتها الهامة، ونظم التفويض، ويسمح هذا الفهم بالتركيز على الجوانب الهامة بالجهة، وبالتالي تقليل الجهود المبذولة في النواحي الأقل أهمية، ويتحقق هذا بتقسيم عملية التدقيق إلى أجزاء ملائمة يمكن تنفيذها مع مراعاة أفضل مدخل في تنفيذ كل جزء وأخذ التدقيق بعين الاعتبار. وعند تحديد معيار الأهمية، والخطورة، والتي توجب إبلاغ مجلس الأمة والجهة ذات العلاقة، يمكن الاسترشاد ببعض المؤشرات منها، حجم الاعتمادات المالية، وما يصرف منها، كذلك درجة الانحراف عن المعايير المطبقة، والآثار الاجتماعية أو الاقتصادية أو التنظيمية أو البيئية، إضافة إلى احتمال الأخطار. وتعتمد مصداقية الديوان، ومستوى وجودة مخرجاته عند ممارسة تدقيق الأداء على الأعضاء الفنيين ذوي الخبرة والمؤهلين علمياً ومهنياً والمتابعين لتطور الفكر الرقابي، والملتزمين بروح المبادرة، والحكم الجيد على جميع مراحل التدقيق، ويكون رئيس مجموعة التدقيق مسؤولاً عن أعمال مساعديه، ويقدم لهم الخبرة والمشورة ويساعدهم على تنمية الحكم المهني.

ديوان الخدمة المدنية

تم إنشاء أول جهاز للخدمة المدنية في الكويت سنة ١٩٥٥ تحت مسمى دائرة شئون الموظفين وفي سنة ١٩٦٠ تغير اسمه إلى ديوان الموظفين، وفي سنة ١٩٩٦ إلى ديوان الخدمة المدنية وفي سنة ١٩٩٩ إلى ديوان الخدمة المدنية والقوى العاملة الوطنية – ليعود سنة ٢٠٠٠ إلى مسمى ديوان الخدمة المدنية (ديوان الخدمة المدنية، ٢٠١١).

لقد كان من الطبيعي أن يصاحب التطور التشريعي لمهام واختصاصات الديوان وتبعيته الإدارية والإشرافية تطورات تنظيمية متعددة ومتلاحقة، و يمكن توزيع فترات تطور تنظيم الديوان على وجه العموم في أربعة مراحل رئيسية هي (ديوان الخدمة المدنية، ٢٠١١):

- **مرحلة الستينيات:** وقد شهدت تلك المرحلة بدء الإنشاء والتأسيس لوحدات العمل المختلفة، وتوزيع الاختصاصات بين المراقبات والأقسام، وكذلك توزيع الاختصاصات على المدير العام للديوان، ونواب المدير العام والمعاونين، ونظام العمل في الديوان.
- **مرحلة السبعينيات:** التي شهدت تعديل مسميات الوظائف القيادية بالديوان إلى رئيس ووكيل ووكلاء مساعدين بدلاً من المسميات السابقة، واستحداث قطاع للشئون القانونية والآخر لشئون الإدارة والتنظيم والميزانية، وقطاع ثالث للتخطيط الوظيفي.
- **مرحلة الثمانينيات:** وهي الفترة الحديثة للتطور التنظيمي بالديوان، حيث تم إنشاء مكتب لمتابعة شئون لجان التطوير الإداري، واستحداث قطاع مركزي للتطوير الإداري بالديوان وإنشاء مكتب لإعداد الشباب وتخطيط القوى العاملة.
- **مرحلة التسعينيات:** وهي مرحلة إعادة البناء والإعمار، وانعكس ذلك على الهياكل الإدارية والتنظيمية بالديوان، حيث تم إنشاء مكتب لتنسيق أعمال مشروع إعادة الهيكلة، مكتب لتخطيط القوى العاملة واستحداث قطاع لنظم المعلومات والبعثات، وتعديل تنظيم قطاع التطوير الإداري، وإنشاء إدارة للعلاقات العامة والإعلام، وإعادة تنظيم مكتب شئون مجلس الخدمة المدنية، وغير ذلك من التغيرات التنظيمية، والتي شهدت كذلك دمج مشروع القوى العاملة وبرنامج إعادة الهيكلة تحت مسمى "برنامج إعادة هيكلة تركيبة القوى العاملة والجهاز التنفيذي للدولة" كما تم نقل اختصاصات وموظفي ديوان متابعة أعمال الجهاز الإداري وشكاوى المواطنين – إلى الديوان، وتغيير المسمى من ديوان الموظفين إلى ديوان الخدمة المدنية، وإضافة اختصاصات أخرى إليه، بالإضافة إلى

إجراء بعض التعديلات التنظيمية على هياكل مركز نظم المعلومات، ومركز تنمية الموارد البشرية، وغير ذلك من أوجه التعديل التنظيمي المصاحبة للتطوير والتنمية.

اختصاصات ديوان الخدمة المدنية:

وفقاً لما تضمنته القوانين والمراسيم الأميرية المنظمة لشئون الخدمة المدنية والأعمال المتعلقة بها فإن الديوان يختص عموماً بالأمور التالية (ديوان الخدمة المدنية، ٢٠١١):

- رسم سياسة التطوير الإداري وخططه، واقتراح الوسائل اللازمة لتنفيذها، وتقديم المعونة الفنية بما يكفل رفع كفاءة الأداء، والارتقاء بمستوى الخدمات العامة للمواطنين في إطار السياسة العامة للدولة.
- وضع النظم الخاصة بمتابعة أعمال الجهاز الإداري، ومعالجة الشكاوي، بهدف الكشف عن المخالفات والمعوقات التي قد تظهر عند تنفيذ قوانين ونظم الخدمة المدنية، واقتراح الوسائل اللازمة لتفاديها.
- الإشراف على تنفيذ قوانين ولوائح التوظيف ومراقبة تطبيقها.
- دراسة تقديرات الوزارات والإدارات الحكومية والجهات ذات الميزانيات الملحقة لمصروفاتها الموزعة على الأبواب المختلفة للميزانية، وذلك من الناحية الفنية، وإبلاغ وزارة المالية بنتائج تلك الدراسة والملاحظات عليها.
- القيام بأعمال أمانة سر مجلس الخدمة المدنية، وما يتطلبه ذلك من نشاطات ومجهودات تتعلق بالتحضير للاجتماعات، وإعداد البحوث والدراسات والتقارير التي يطلبها المجلس في نطاق اختصاصه.

وعلى وجه العموم يختص الديوان بالنظر في رفع مستوى الخدمة العامة وضمان سير العمل الحكومي على وجه مرض.

جهاز خدمة المواطنين وتقييم أداء الجهات الحكومية:

تم إنشاء جهاز خدمة المواطنين وتقييم أداء الجهات الحكومية بموجب المرسوم رقم ٢٧١ لسنة ٢٠٠٢ ، ونصت مادته الأولى على أن ينشا بمجلس الوزراء جهاز يسمى جهاز خدمة المواطنين وتقييم أداء الجهات الحكومية، يشرف عليه النائب الأول لرئيس مجلس الوزراء ووزير الخارجية، ويشكل الجهاز من رئيس بدرجة وزير، ويجوز أن يكون له نائب أو أكثر،

على أن يتولى الجهاز تقييم أداء الجهات الحكومية لخدمة المواطنين، وذلك بمتابعة مصالحهم، والطلبات المقدمة منهم إلى هذه الجهات، لانجاز ما يثبت لهم من أحقية فيها في إطار القانون، والتأكد من تحقيق المساواة، ومراعاة العدالة وتكافؤ الفرص بينهم، وحسن معاملتهم. وفي سنة ٢٠٠٤ صدر المرسوم رقم ٣٦٦ لسنة ٢٠٠٤ والمتضمن نقل الإشراف على الجهاز إلى رئيس مجلس الوزراء (البوابة الالكترونية الرسمية لدولة الكويت، ٢٠١١).

جهاز متابعة الأداء الحكومي:

أنشئ هذا الجهاز في مجلس الوزراء، ويشرف على أعماله رئيس مجلس الوزراء، ويشكل من رئيس، ويجوز أن يكون له نائب أو أكثر، يصدر بتعيين كل منهم وتحديد درجته مرسوم، ويعين فيه عدد كاف من العاملين والخبراء في التخصصات المختلفة. يتولى الجهاز بالتنسيق مع الوزراء المعنيين كل في اختصاصه معاونتهم في متابعة أداء وزاراتهم والجهات الحكومية التابعة لها في تنفيذ القوانين واللوائح والتزامها في أداء أعمالها بتنفيذ السياسة العامة للدولة، وفقاً لبرنامج عمل الحكومة، وله على وجه الخصوص متابعة قيام الجهات المشار إليها بمباشرة اختصاصها فيما يلي (البوابة الالكترونية الرسمية لدولة الكويت، ٢٠١١):

- متابعة تنفيذ قرارات رئيس مجلس الوزراء لدى الجهات المعنية، وإعداد تقارير دورية بشأن الموقف، بغرض التأكد من تحقيق هذه القرارات الأهداف المنشودة منها، واقتراح ما يلزم في هذا الشأن.
- متابعة تنفيذ القرارات الوزارية، بمعرفة الوزارات المعنية والجهات التابعة لها، وإعداد تقرير دوري بشأن الموقف التنفيذي لكل منها، والعرض على الوزير المختص بما يلزم لتحقيق الأهداف المنشودة من قراراته داخل الوزارة أو الجهة التابعة له.
- متابعة الموقف التنفيذي للمشروعات الحكومية داخل كل وزارة أو جهة حكومية بالتنسيق مع هذه الجهات، وفي ضوء البرنامج الزمني المعتمد للتنفيذ، والعرض على الوزير المختص بالمقترحات اللازمة للإسراع في إنهاء هذه المشروعات.
- وضع نظم لاستطلاع الرأي العام في مستوى الأداء الحكومي وسبل الارتقاء به.
- دراسة تقارير ديوان المحاسبة عن نتائج الفحص والمراجعة السنوية للجهات التي تخضع لرقابة الديوان، طبقاً لقانون إنشائه، أو طبقاً لقانون حماية الأموال العامة، بالتعاون مع هذه

الجهات، واقتراح الآليات والتوصيات المناسبة لمعالجة هذه الملاحظات ولعمل على تلافيها مستقبلاً.

- متابعة التنسيق بين الوزارات والجهات الحكومية في تنفيذ ما تكلف به من مجلس الوزراء من أعمال ومهام مشتركة. والإشراف على أعمال مجلس وكلاء الوزارات الخدمية والإدارية ويكون رئيس الجهاز رئيساً لهذا المجلس.
- ما يكلف به من مهام أو اختصاصات أخرى.

وللجهاز نظام عمل، مبيناً به وسائله وأدواته لمباشرة اختصاصاته، واستيفائه لما يحتاجه من بيانات، أو دراسات متعلقة بأعماله من الوزارات، وكافة الجهات الحكومية، والهيئات، والمؤسسات العامة، ويكون للجهاز في سبيل مباشرة اختصاصاته ما يلي:

- الاتصال بالوزارات والجهات ذات الشأن للحصول على المعلومات والبيانات والدراسات.
- استطلاع رأي المختصين بكافة الجهات الإدارية وغيرها في خصوص القرارات التي يتولى متابعة تنفيذها. وعلى هذه الجهات التعاون والتنسيق مع الجهاز في هذا الشأن.
- يرفع رئيس الجهاز إلى مجلس الوزراء تقريراً سنوياً عن أعماله، وما تكشف له من مخالفات، والإجراءات والاقتراحات المطلوب اتخاذها للارتقاء بمستوى الأداء الحكومي.

جمعية الشفافية الكويتية:

تم إنشاء جمعية الشفافية الكويتية بعد قيام "جهاز خدمة المواطنين و تقييم أداء الجهات الحكومية" بإعداد دراسة قيمة عن الفساد في الكويت تم نشرها خلال الربع الأخير من العام ٢٠٠٤م. حيث أظهرت الدراسة أن مؤشرات تفشي الفساد مفزعة للغاية. لذلك كان لابد لكل قوى المجتمع أن تساهم بعمل شيء ايجابي للحد من الفساد الذي أخذ يستشرى في جسد المؤسسات الحكومية والأهلية على حد سواء. ولما كانت مؤسسات المجتمع المدني تخلوا من واحدة متخصصة في مجال تعزيز الشفافية ومناهضة الفساد. فقد بدأ التوجه لتأسيس جمعية نفع عام، وفق القانون الكويتي، تقوم بهذا العبء على مستوى المجتمع المدني، فتم تأسيس جمعية الشفافية الكويتية. وتهدف الجمعية إلى: المساهمة في تحسين صورة الكويت محليا ودوليا في مجال الإصلاح ومناهضة الفساد من خلال العمل على إبراز المظهر الحضاري والصورة المشرقة للكويت، ونشر القيم الفاضلة في المجتمع والتي تدعو إلى الإصلاح و تناهض الفساد

في جميع المجالات، وتنمية ثقافة المجتمع في مجال الإصلاح ، ونشر المبادئ والقيم الداعية إلى إيجاد مجتمع خال من جميع أشكال الفساد وسوء استعمال السلطة، والعمل على تعزيز مبدأ الشفافية والسعي إلى تفعيل كافة القوانين والقرارات الداعمة لها لدى كافة القطاعات الحكومية والأهلية، واقتراح معالجة نواحي القصور التشريعي واللائحي في مجال الإصلاح ومناهضة الفساد واستغلال السلطة للمنفعة الشخصية، والبحث في أسباب الفساد واقتراح وسائل علاجها وتلافيها وإيصالها إلى الجهات المختصة، وتقوية العلاقات والروابط الاجتماعية بين أعضاء الجمعية، من خلال إقامة الأنشطة الاجتماعية للأعضاء (جمعية الشفافية الكويتية، ٢٠١١).

وانبثق عن جمعية الشفافية ديوان تعزيز النزاهة والذي أسس سنة ٢٠١٠م. ومن أعمال "ديوان تعزيز النزاهة" والذي يسعى إلى تعزيز النزاهة و تعزيز "الحكم الرشيد" في دولة الكويت، ويشمل الشفافية، والنزاهة، والمساءلة، واحترام القانون، والديمقراطية، ومكافحة الفساد السياسي والإداري والمالي، و يشارك في الديوان مجموعة من الشخصيات الوطنية، تتحاور بشأن "الحكم الرشيد" في الجهات العامة، على أن يجتمع الأعضاء دوريا، ويقررون ما يرونه مناسبا لتحقيق أهداف الديوان، والوسائل المناسبة لذلك.

أما الأهداف العامة للديوان فهي (جمعية الشفافية الكويتية، ٢٠١١):

- التحاور بين عدد من الشخصيات الوطنية بشأن "الحكم الرشيد" ، وتحديد اتجاهات الإصلاح في الكويت.
- استعراض جهود السلطات والجهات المسئولة في الدولة في تعزيز الحكم الرشيد، والتعرف على الجهود المتميزة منها، وتحديد مواطن القصور.
- توفير الدعم المدني لجهود السلطات والجهات الرسمية في تعزيز الحكم الرشيد.
- الاستفادة من خبرات أعضاء الديوان في تحديد مسارات عمل الجمعية في تعزيز الحكم الرشيد من خلال وجود تفكير جماعي محايد ووطني.

أما السياسات التي يلتزم بها الديوان في أداء رسالته والتي تحكم أعماله ومواقفه، فهي:

- التوافق: يبدأ الديوان أعماله في المسائل التي تحقق إجماعا في الرأي فيما بين أعضائه.
- الديمقراطية: تدعيم وترسيخ النظام الديمقراطي القائم على احترام الدستور والالتزام به ضماناً للعدالة والمشاركة السياسية وكفالة الحريات.

- الاستقلال: يعمل الديوان بشكل مستقل سياسيا وإداريا وماليا عن السلطات الثلاث.
- المنهج العلمي: يتم إتباعه في المواقف المتخذة بناء على تحليل سليم وموضوعي ومهني وعلى معايير ومؤشرات دولية، بما يحقق المصلحة الوطنية العليا.
- القيم الحاكمة: الالتزام بالانفتاح، والأمانة، والمساءلة، في العلاقة مع كافة الأطراف التي يتم التعامل معها.

ويحقق الديوان أهدافه في الإصلاح من خلال ما يلي (جمعية الشفافية الكويتية، ٢٠١١):

- القوانين: إعداد اقتراحات بقوانين، والعمل على إقرارها من خلال مجلس الأمة، بالتعاون مع عدد من أعضائه.
- اللوائح: اقتراح لوائح ونظم وإجراءات عمل، والتنسيق مع الأطراف المعنية لأعدادها و/أو تطبيقها.

أما اختصاصات الديوان فهي (جمعية الشفافية الكويتية، ٢٠١١):

- الإصلاح السياسي المؤسسي: وتشمل الإصلاح الخاص بالسلطات الثلاث التشريعية والتنفيذية والقضائية، ويقصد به إصلاح البناء المؤسسي لكل سلطة من السلطات الثلاث من حيث التشريعات واللوائح الخاصة بكل منها، والهياكل والآليات التي تنظم أعمالها، بما يعزز من قيم وتطبيقات النزاهة فيها.
- الإصلاح السياسي للمستجدات: وتشمل تقديم الرأي والمشورة للمعنيين، في المسائل المثارة على المستوى الوطني، التي تضعف من قيم النزاهة أو تشيع قيم الفساد السياسي الذي ينعكس أثره السلبي إداريا على أجهزة الدولة، و/أو ماليا على الميزانية العامة للدولة.

ثانيا: الاتصال

يتناول هذا المبحث الاتصال من حيث مفهومه وأهميته ووظائفه وأنواعه، وأنماطه، ووسائله، والعوامل المؤثرة فيه ومقوماته ومعوقاته .

مفهوم الاتصال:

أن كلمة اتصال في اللغة العربية تعني البلوغ، والفعل منها يتصل، وهذه الكلمة في الإنجليزية مأخوذة من الأصل اللاتيني (Communi) وتعني (Common) أي عام ومشترك، أما الترجمة الإنجليزية لهذه الكلمة (Communication) فتعني تبادل الأفكار والآراء أو المعلومات عن طريق الكلام، أو الكتابة، أو الإشارة بين طرفين أو مجموعة من الأشخاص (حراحشة، ٢٠٠٩).

يعرف أبو بكر والبريدي (٢٠٠٧) الاتصال بأنه عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة تتضمن الاستماع، والتأمل، والتعبير، والاختيار، والشعور، والسلوك، وهو عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وايجاد دوافع عندهم لتبني مواقف وممارسات جديدة، وهو عملية منهجية عبر فترة زمنية محددة تتطلب تبادل وجهات نظر مفيدة عبر حوار شخصين أحدهما مرسل والآخر مرسل إليه. ويعرفان الاتصالات الإدارية بأنها عملية تدفق المعلومات في المنظمة، وكذلك تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر في المنظمة، وذلك بقصد تحويل المعاني المقصودة إلى الآخرين، اذ يكون المرسل لديه مفاهيم محددة يريد تحويلها إلى المرسل إليه لكي يقوم الأخير بتفسيرها بنفس المعنى الذي قصده المرسل ليحدث اتفاقا في المعنى بينهما.

وتعرفه (عماد الدين وآخرون، ٢٠٠٢) بأنه العملية التي يتم من خلالها تبادل الفهم والتفاعل بين الكائنات البشرية، وهو الوسيلة التي تنتقل بوساطتها المعاني والأفكار من إنسان إلى آخر أو من جماعة إلى أخرى، أو من جماعة إلى أخرى، فهو يتضمن نقلا وتلقينا لمعان وحقائق وآراء وأفكار ومشاعر وأحاسيس، وذلك عبر رموز متفق عليها، يرسلها شخص إلى آخر أو جماعة إلى أخرى.

ويرى عودة (١٩٩٧، ٨١) أن الاتصالات الإدارية سلوك إنساني اجتماعي تبادلي، يقوم من خلاله طرف ما (المرسل) باستخدام الرموز الشفهية أو الكتابية أو المرئية أو الصوتية أو غير اللفظية (أو مزيج من بينهم) لأجل توفير ونقل وتوصيل معلومات أو آراء أو أفكار أو خبرات (موضوع الاتصال) إلى طرف أو أطراف آخرين (المستقبل أو المستقبلين)، وذلك بغرض الإعلام أو الحصول على استجابتهم أو التأثير على سلوكياتهم أو لتحريكها نحو وجهة معينة، والوصول إلى وحدة فكر بين جميع الأطراف، وفهم مشترك لموضوع الاتصال.

ويرى الصيرفي (٢٠٠٨) أن عملية الاتصال الطريقة التي يتم بموجبها انتقال المعرفة من شخص لأخر حيث تصبح مشاعا بينهما، وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر، وهي تمثل نشاطا حركيا يستلزم توافر مجموعة من العناصر؛ وجود طرفيين للاتصال، ورسالة متبادلة، وقنوات يتم عبرها تحمل معاني التأثير والتأثر.

والاتصال هو نقل للفهم المشترك عبر استخدام الرموز المنطوقة وغير المنطوقة (Donnelly,1998)، وعرف بأنه وضع الأفكار في صياغات (رسالة)، وفي وسيلة مناسبة، بحيث يمكن أن يتفهمها الطرف الآخر، ويتصرف بالشكل المطلوب (ماهر، ٢٠٠٤).

وقد عرف القريوتي (١٩٩٣، ١٥٧) الاتصال بأنه عملية إرسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل عبر وسيلة مناسبة، مع ضرورة فهم المعلومات من المستقبل فردا كان أم جماعة.

أما بينيس (Bennis,2002) فقد عرفه بأنه عملية تبادل وتدفق المعلومات والأفكار من شخص إلى آخر، ويشمل إرسال فكرة أو حقيقة أو معلومة من مرسل إلى مستقبل.

أهمية الاتصالات:

يشير عودة (١٩٩٧) إلى أن الحاجة للاتصالات في المنظمات تنشأ عندما يتوافر واحد على الأقل من المواقف الأربعة الآتية:

- الحاجة إلى المعلومات: حيث يحتاج العاملون بالمنظمات إلى أنواع مختلفة من المعلومات، وذلك من أجل التنسيق الفعال بين جهود أفراد التنظيم، وضمان حسن سير العمل.
- الحاجة إلى التدعيم الاجتماعي: حيث يقوم الأفراد بالمنظمات بمزاولة الاتصالات من أجل إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية لديهم، مثل الحاجة إلى النمو والتقدير وتحقيق الذات، وكذا من أجل إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية لدى الأفراد الآخرين.
- الحاجة إلى مزاولة الاتصالات: حيث أن انجاز مهام وواجبات الأفراد بالمنظمات يتطلب مزاولة الاتصالات كإلقاء الخطب أو إجراء المقابلات أو كتابة التقارير.
- الحاجة إلى تحقيق الأهداف: حيث أنه عبر مزاولة الاتصالات يمكن خلق نوع من الاستجابة تجاه أهداف التنظيم، وبما يمكن الأفراد من تحقيق الأهداف بأكبر درجة من الكفاءة والفاعلية.

لقد زادت أهمية الاتصالات في المنظمات بصورة واضحة مع التطور التكنولوجي والثورة المعرفية، ويرجع ذلك إلى أسباب كثيرة منها (أبو بكر والبريدي، ٢٠٠٧):

- الاتجاه القوي إلى التركيز والبعد عن التنويع، ويعني هذا زيادة اعتماد المنظمات على بعضها البعض.
- الاتجاه القوي إلى الشفافية والمشاركة والتمكين، وعادة ما يرتبط ذلك بدرجة أكبر من اللامركزية، وارتباط القرارات الإدارية بالمستويات الإدارية الأدنى وبالوحدات التنظيمية الفرعية، وكل ذلك يتطلب أنظمة دقيقة، وأساليب أكثر مرونة في عملية الاتصال.
- الاتجاه القوي لتوسيع نطاق الأعمال.
- الاتجاه القوي إلى تنمية الدور الاجتماعي والمساهمة البيئية للمنظمات.
- الاتجاه الواضح إلى استخدام المنظمة لدرجة عالية من التقنية الحديثة لتمكينها من التفاعل السريع مع بيئة الأعمال المتغيرة.

ويمكن القول أن أهمية الاتصال الفعال تبرز عبر النقاط التالية (حريم، ٢٠٠٤):

- تفهم الأفراد لطبيعة عملهم عبر نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة، واطلاعهم وإحاطتهم بموقف الإدارة العليا تجاههم، مما يساعد على تفهم طبيعة أعمالهم، والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها، ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها حتى يتم تعاونهم مع الإدارة وتعاونهم مع بعضهم البعض، مما يحقق الرضا لديهم، ويرفع من معنوياتهم.
- تعرف أهم المشكلات التي تواجه العمل اذ يساعد الاتصال على إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور في العمل عبر ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوي العاملين، وهنا يمكن للإدارة العليا أن تفهم الظروف المحيطة بالعمل، مما يساعد على تحسين مستوى أداء العاملين في المنظمة.
- تنمية العلاقات الإنسانية عبر ايجاد وحدة المفهوم والهدف، ورفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية، وتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين.
- تحقيق التنسيق في العمل اذ يحقق الاتصال الفعال تقاربا في وجهات نظر العاملين المختلفة، مما يسهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية، ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل.
- توعية الأفراد في المجتمع بأهداف المنظمة ونشاطها، اذ يساعد الاتصال الإداري الجيد في توطيد العلاقة بين المنظمة وأولئك الأفراد، وتعريفهم بالظروف الاقتصادية

والاجتماعية التي تعمل المنظمة في إطارها، وتزويدهم بنوعية العناصر البشرية المتوفرة، وفرص التدريب المتاحة، وكل ذلك يؤدي إلى كسب تأييدهم للمنظمة والحد من الشائعات.

- يعمل الاتصال الإداري على تدعيم العلاقة بين المنظمة وبين القوى الاجتماعية التي بإمكانها فرض تأثيرها على المنظمة، وعلى تحديد أهدافها وسياساتها وقراراها، اذ يمكن عن طريق الاتصال الفعال كسب هذه القوى ونيل تأييدها وتشجيعها.
- تحقيق الفاعلية لوظائف الإدارة، وذلك عبر علاقة الاتصال المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات.
- يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين المرؤوسين وبعضهم البعض، فمقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة يضمن إلى حد كبير حلا لمشكلاته.

ولقد لخص العجمي (٢٠٠٣) أهمية الاتصال في المؤسسات التربوية في عدد من النقاط منها:

- يكون للاتصال دور أساسي في تناول المشكلات التي تنشأ في المؤسسات التربوية، ودراستها، ووضع الحلول المناسبة لها، والمقترحات لحلها.
- الاتصال وسيلة فعالة في إحداث التأثير المطلوب على أفراد الأجهزة التنفيذية.
- الاتصال وسيلة مهمة في توحيد الجهود المختلفة في تنظيم وإحداث التغيير المطلوب في سلوك الأفراد.
- للاتصال الأثر البالغ على المناخ الأكاديمي والإداري في المؤسسات التربوية.

ويرى عريفج (٢٠٠١) أن أهمية الاتصال في المؤسسات التربوية تتمثل فيما يلي:

- تبادل المعلومات التي يتطلبها العمل سواء أكانت هذه المعلومات متدفقة من الرئيس إلى المرؤوس أم بالعكس.
- تطوير شبكة من العلاقات الإنسانية تربط الكوادر البشرية في المؤسسة.
- يوفر الاتصال قاعدة من البيانات والمعلومات يمكن الرجوع إليها في عملية اتخاذ القرار.

أما على صعيد الجامعات فيشير حسان والعجمي (٢٠٠٦) إلى أن أهمية الاتصال الرسمي تعود إلى:

- إن العاملين في الجامعة على اختلاف مستوياتهم يرغبون في معرفة ماذا يؤثر على عملهم.
- إن العاملين في الجامعة يحتاجون إلى شرح سياسات العمل بعامة، أو الأساليب التي تتبعها الجامعة لعمل ما.

- إن العاملين في الجامعة يهمهم أن تعرف المشكلات التي تواجههم، وتواجه جامعتهم، والبدائل والحلول الرسمية والمحلية.
- إن الاتصال الجيد في الجامعة يسهم في مساعدة العاملين فيها على تجديد وتحديث خطط عملهم من أجل رفع فاعلية الجامعة نحو الأفضل.

وظائف الاتصال الإداري

أشار لوسير وايروين (Lussier & Irwin, 1995) إلى أن الهدف من الاتصال هو محاولة التأثير والإقناع، وليس مجرد إرسال الرسائل باستخدام الوسائل المختلفة، فلا قيمة للاتصال دون تحقيق هدف، ولا نجاح للاتصال دون إحداث تأثير، فالفرد يتصل ليؤثر ويتعرض للاتصال ليتأثر. ويتصل الفرد مع الآخرين لنشر المعلومات، والتعبير عن المشاعر وقد يكون ذلك بطريقة لفظية أو غير لفظية.

أما تورنجتون لورا (Torrington & Laura, 2002) فقد أشارا إلى أن أهداف الاتصال تكمن في كونه وسيلة للتعريف بالغرض من القوانين والتعليمات في المنظمة، وتحديد الأهداف والأعمال وكيفية انجازها، والعمل على توزيع المعلومات على الأفراد وفقا لاحتياجاتهم، وكذلك يهدف الاتصال إلى رفع معنويات العاملين، وحثهم على التوحد في الأهداف.

وللاتصال الإداري مجموعة من الوظائف التي يؤديها في المنظمات، ومن هذه الوظائف (البطل، ٢٠٠٠):

- تقديم المعلومات التي يمكن أن تساعد التنظيم على التكيف مع المثيرات الداخلية والخارجية.
- إصدار الأوامر والتعليمات، وتستخدم هذه الوظيفة لتحديد من الذي يقوم بأداء وظيفة معينة؟ وأين؟ وكيف؟
- التأثير والإقناع، توجه هذه الوظيفة إلى الأفراد الذين لا يخضعون للسلطة المباشرة للمدير، وبالتالي تستبدل وظيفة إصدار الأوامر والتعليمات بالتأثير والإقناع حتى يمكن الحصول على السلوك أو الاستجابة المطلوبة.
- تحقيق التكامل، يعبر مفهوم الاتصالات التكاملية عن تلك الوظيفة التي تقوم بها الاتصالات للتأكد من وضع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة، والعلاقات فيما بين

هذه الوحدات، كما يمكن أن تقدم الاتصالات التكاملية خدمة تحقيق التكامل بين التنظيم وبيئته الخارجية، وتساعد التنظيم على تحقيق نوع من الإدارة والتشغيل المتسق والسلس.

أنواع الاتصالات:

تتعدد أنواع الاتصالات إلى اتصالات رسمية، واتصالات غير رسمية، وفيما يأتي توضيحا لأنواع الاتصال:

١. الاتصالات الرسمية: وهي الاتصالات التي تتم عبر القنوات التي حددتها المنظمة، باعتبارها قنوات رسمية يجب إتباعها، وهي تحدد خطوط السلطة والواجبات والمسؤوليات وكافة التعليمات والإجراءات الواجب إتباعها (اللوزي، ١٩٩٩) وتضم هذه الاتصالات ثلاث قنوات وهي:

أ. الاتصالات الهابطة؛ وهي من أكثر الاتصالات استخداما في المنظمات، وتعبر عن الرسائل التي تنبع من الإدارة العليا، وتنتقل للأسفل عبر المستويات المتداخلة للإشراف عبر الهيكل التنظيمي، وصولا إلى عمال الطبقة الدنيا في السلسلة، وتقوم على افتراض إن الإدارة هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات الملائمة لمصلحة العمال بامتلاكها السلطة لغرض الالتزام بالتعليمات المطلوبة، وهذا الاتصال مهم لنقل المعلومات للعاملين فيما يتعلق بأهداف المنظمة وسياساتها وإجراءاتها، بالرغم من أن العدد الزائد من مستويات الإشراف قد يجعل الاتصالات الهابطة أكثر صعوبة.

ب. الاتصالات الصاعدة: وتنتقل فيها المعلومات من المستويات الدنيا في التنظيم صعودا إلى الإدارة كوسيلة يستطيع عبرها الأفراد الاتصال بالمديرين في المستويات العليا في المنظمة، والتعبير عن أرائهم وأفكارهم، والشعور بالمشاركة والقيمة الفردية داخل المؤسسة، ويجب على المديرين تشجيع هذا الاتصال لأنه يزودهم بتغذية عكسية عن فهم الموظفين للرسائل التي وصلت إليهم، أما عيوبه فتتمثل في المحاولة الدائمة من قبل العاملين لعدم نقل المعلومات السيئة من أجل إثارة انطباع جيد لدى المديرين، كما أن نفسية العاملين ومشاعرهم وسلوكهم تعتبر من العوامل المؤثرة في نوعية معلوماتهم المقدمة للإدارة.

ج. الاتصالات الأفقية؛ وتستخدم عندما يكون الاتصال عبر خطوط الوحدات التنظيمية على نفس المستوى الإداري سواء أكان رسميا أم غير رسمي، وترتبط الرسائل المنقولة على هذا المستوى من النشاطات التنظيمية بمشاركة المعلومات وحل

المشكلات، وبالرغم من الأهمية الكبيرة للقنوات الأفقية في المنظمات المتقدمة، إلا أنها تعاني من بعض الصعوبات مثل اضطرار العمال للتعامل مع العديد من الزملاء، وتطوير علاقات عمل فعالة مع رؤوساء الوحدات الأخرى على اختلاف شخصياتهم وسلوكياتهم، وهذا النوع من الاتصالات مهم لنجاح المنظمة وبدونه ليس هناك تنسيق للفعاليات المختلفة للمنظمة.

٢. الاتصالات غير الرسمية: وهي تلك الاتصالات التي تتم بين العاملين في المنظمة نتيجة لتكوين علاقات واتصالات بين هؤلاء الأفراد، بهدف تحقيق رغبات أو حاجات اجتماعية أو اقتصادية، ويمكن التغلب أو تطويع الاتصالات غير الرسمية عبر سياسة للاتصالات تتسم بالمرونة والفاعلية، وذلك عبر تطبيق نظام المشاركة في عملية صنع القرارات والسياسات، لا سيما تلك التي تؤثر بشكل مباشر على حياة العاملين الوظيفية أو المالية.

أنماط الاتصالات الإدارية:

تصنف أنماط الاتصالات ضمن أربعة أنماط رئيسة هي (حريم، ٢٠٠٤):

- **النمط الأول: شكل العجلة:**

وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (الرئيس) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس؛ أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.

- **النمط الثاني: شكل الدائرة:**

وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد، والذي يتصل بهم اتصالا مباشرا.

- **النمط الثالث: شكل السلسة:**

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، اذ لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط السلسة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسطي.

- **النمط الرابع: الشكل المتشابك:**

في هذا النمط يتاح لكل أفراد المنظمة الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية

توصيل المعلومات، والى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قـرارات سليمة وفعالة.

وسائل الاتصالات الإدارية:

تتنوع وسائل الاتصال التي يعتمد عليها في المنظمات في نقل الأفكار والأوامر والآراء والاتجاهات والبيانات والمعلومات بين المستويات الإدارية فيها، واختيار هذه الوسـائل يختلـف باختلاف الموقف، والظروف، ونمط التعامل السائد فيها، ونوع المادة المراد نقلهـا، وتتـضمن وسائل الاتصال أنواعا عديدة منها:

- **الاتصال الكتابي:** ويعتمد هذا الاتصال على الكلمات والعبارات والمصطلحات المكتوبة في نقل البيانات والمعلومات موضوع الاتصال، والاتصالات الكتابيـة تـستخدم مـن قبـل الموظفين على اختلاف مستوياتهم الإدارية والتنظيمية، إذ يقومون يوميا بكتابة الرسـائل والمذكرات والتقارير، وتعبئة النماذج لتحقيق أهداف معينة، ولتـسهيل القيـام بالأعمـال الإدارية والمكتبية. ومن أشكال الاتصال الكتابي: التقـارير، والمـذكرات والمقترحـات، والشكاوي، والأوامر والتعليمات، والكتب الدورية. وللاتصال الكتابي ميزات منها: أنـه وسيلة إثبات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، ويتيح للمتصل أن ينقل مضمون الاتـصال لعدد كبير من الأفراد. أما عيوبه فمنها: البطء في نقل مضمون الاتصال في حـال عـدم استخدام التكنولوجيا، ويستغرق وقتا في إعداده وصياغته (العميان، ٢٠٠٥).
- **الاتصال الشفوي:** يمثل هذا الاتصال الجزء الأكبر في الاتصال اليومي في أي منظمـة، ويتم فيه تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهة، أي عن طريق الكلمة المنطوقـة لا المكتوبة، وهو ما يسمى باللفظي، وقد يكون عن طريق الإشارات والرموز، وهو مـا يسمى بغير اللفظي. ومن أهم طرقه : المقابلات الشخـصية، والنـدوات، والاجتماعـات والمؤتمرات، والمكالمات الهاتفية. والاتصال المباشـر يعتبـر أقـصر الطـرق لتبـادل المعلومات والأفكار، وأكثرها سهولة ويسر وصراحة، وهو أكثر فاعليـة مـن أشـكال الاتصال الأخرى، حيث أنه طريق ذو اتجاهين لتبادل الرأي، يـسمح لمـصدر الرسـالة الوقوف على وجهات نظر مستقبلها، ومواقفه واتجاهاته واستجاباته، كما يوفر الاتـصال المباشر فرصة فهم مضمون الرسالة عبر السماح بطرح أسئلة، وإعطاء الفرصة لمناقشة كافة تعبيرات وجه مستقبل الرسالة وانفعالاته، لكي نحدد ما إذا كنا نقلنا المعنى المقصود من عدمه. أما سلبياته فمنها: عدم وجود الإثبات المكتوب للحديث للرجوع إليه فيما بعـد، ويتطلب الاتصال الشفوي قدرة على الحديث حيث الكلام الواضح المفهوم المعبر، وعلـى

ترتيب المعلومات خصوصا إذا كانت المسالة معقدة، كما يتطلب خبرة وتجربة وممارسة (عبد الباقي، ٢٠٠١).

- **الاتصال الالكتروني:** ويمثل الاتصال الالكتروني نقل القرارات أو المعلومات عن طريق تقنيات الانترنت أو الفاكس، فالاتصالات الالكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين، إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية. وتكثر الاتصالات الالكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الالكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين والمديرين والعملاء، ومع تطور تكنولوجيا الاتصال فان المستقبل هو للاتصالات الالكترونية خصوصا في ظل تطبيق أغلب دول العالم المتقدم لمبادئ الحكومة الالكترونية، لذا يجب على المنظمات الحكومية والخاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الاتصالات عن طريق تدريب جميع الموارد البشرية على استخدام التقنيات، وجعلها واقعا ملموسا عبر تبني سياسات حديثة للاتصال تكون مواكبة للتطور التقني، وتتم عن قراءة جيدة للواقع والمستقبل الذي يؤكد أن اليوم والمستقبل هو لهذا النوع من الاتصالات (طبش، ٢٠٠٨).

العوامل المؤثرة في الاتصال الإداري:

تؤثر في عملية الاتصال مجموعة من العوامل، وهذه العوامل قد تنعكس سلبا آو إيجابا على عملية الاتصال، ووفقا لمقتضيات الموقف، والهدف من الاتصال، وتوقيته، ومهاراته، والحالة النفسية للمرسل والمتلقي، وحجم المنظمة، وإذا كانت هذه العوامل ايجابية فهي تحقق أهداف الاتصال، وإذا كانت سلبية فهي تسبب فشل الاتصال في تحقيق أهدافه، وهذه العوامل هي (طبش، ٢٠٠٨):

- كون الاستعداد لإرسال أو تلقي الاتصال ايجابيا أو سلبيا فالاتصال يكون أسهل عندما يحب الطرفان كل منهما الآخر.
- الهدف: إذا كان الهدف من الاتصال عبارة عن تبادل المنفعة، وإشباع رغبات طرفي الاتصال، يكون الاتصال سهلا، وإذا تم الاتصال بناء على رغبة طرف واحد فيكون من المتعذر حصول الفائدة.
- التوقيت: التوقيت غير المناسب يحبط عملية الاتصال، فالاتصال قبل الانصراف في يوم العمل الذي يسبق العطلة غير مجد لان كل طرف يفكر في برنامج العطلة.
- مهارات الاتصال: تؤدي مهارات الاتصال دورا كبيرا في فهم واستقبال الرسالة فكلما زادت مهارات الاتصال زاد فهم الرسالة.

- الحالة النفسية: يتأثر كل من المرسل والمستقبل بالوضع النفسي أثناء الاتصال، فإذا كانت الحالة النفسية جيدة تنجح عملية الاتصال، وتتسم بالسهولة والعكس صحيح.
- حجم المنظمة والمسافة بين فروعها وطبيعة نشاطها: تتأثر عملية الاتصال أساسا بحجم المنظمة، وبطبيعة النشاط الذي تمارسه، إذ تسود الاتصالات الرسمية في المنظمات والأجهزة الحكومية، بينما تقل الاتصالات الرسمية في المنظمات العلمية والفنية، كما تتأثر عملية الاتصالات بعدد الوحدات التي تتضمنها المنظمة، وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات، ففي المنظمات كبيرة الحجم يجب أن يكون هناك مصدر موحد للمعلومات والبيانات، كما يجب أن تحدد قنوات تبادل المعلومات بين الوحدات الإدارية بصفة مستمرة لكي تكون القرارات رشيدة، والإجراءات سليمة (النمر، ٢٠٠٦).

مقومات الاتصال الإداري:

إن المقدرة على تحقيق الاتصال بفاعلية هي من أكثر الأمور التي تؤرق المنظمات، ولا يمكن تحقيق الاتصال بفاعلية إلا إذا توافرت مجموعة من المقومات الأساسية التي يجب توافرها ومنها (طبش، ٢٠٠٨):

- توفير نظام معلومات فعال يتضمن تدفق واستمرارية وكفاية البيانات والمعلومات المطلوب إرسالها بطريقة سهلة مفهومة.
- دقة ووضوح المعلومات المطلوب إرسالها من شخص لآخر.
- اختيار الوقت المناسب لنقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة التعرف على مختلف الظروف العملية والبيئية المحيطة بمستقبل الرسالة لضمان قبوله وتنفيذه لمضمون الرسالة الاتصالية.
- دراسة قدرات العاملين المستقبلين من الجوانب الفنية والعلمية والسلوكية.
- وضوح الهدف من الرسالة بصورة تتناسب مع المعاني المستخدمة.
- ضرورة توفير لغة مشتركة، ومفهومة بين العاملين الداخليين في عملية نقل المعلومات.

ويضيف درويش (١٩٩٥) مجموعة من المقومات للاتصال الفعال وهي:

- فكرة واضحة ومحددة تماما في ذهن صاحب الرسالة.
- مقدرة المرسل على نقل الفكرة بأسلوب واضح معبر عنها.
- استعداد الشخص الآخر لاستقبال الفكرة المرسلة له.
- مقدرة هذا الشخص على استيعاب المقصود من الرسالة المرسلة.

- مقدرته على تنفيذ ما جاء في الرسالة المرسلة.

ويشير دكر (٢٠٠٢) إلى أن الاتصال حتى يكون فعالا لا بد من مراعاة الأمور التالية:

- التحقق من الهدف الحقيقي للاتصال، وعندما يتحدد الهدف النهائي الذي يقف وراء عملية الاتصال يبدأ الفرد بالبحث عن استخدام اللغة المناسبة لتحقيق الهدف.
- مراعاة الظروف الطبيعية والإنسانية: على من يقوم بالاتصال أن يكون حساسا للظروف التي يتم عبرها الاتصال، كذلك طبيعة متلقي الرسالة.
- على المرسل متابعة الاتصال الذي يقوم به، والعمل على تشجيع المستقبل على إعطاء تغذية راجعة حول الرسالة المقدمة، ومدى تأثيرها عليه.
- إن التعبيرات والإشارات التي تصدر عن المرسل لها آثار بالغة على مدى قبول الآخرين للرسالة أو رفضها.

معوقات الاتصال:

للاتصال مجموعة من المعوقات التي تعيق فاعليته، ويمكن تصنيف هذه المعيقات كما يأتي (عماد الدين وآخرون، ٢٠٠٢):

- المعوقات الفردية: وهي المعوقات التي تتصل بطرفي الاتصال (المرسل والمستقبل) وتعود إلى عوامل عدة منها: اللغة، ودرجة التعلم، و الثقافة، والمؤهل العلمي، والتخصص، ومستوى الخبرة، ودرجة الاهتمام بالاتصال أو المقاطعة ، والمكانة الاجتماعية.
- المعوقات التنظيمية: وتتعلق بالتنظيم الرسمي للمؤسسة، والتنظيم غير الرسمي السائد فيها، ويرتبط بهذه المعوقات تعدد المستويات الإدارية في المؤسسة، أو كبر حجمها وانتشارها الجغرافي، إضافة إلى القيم والتقاليد والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ودرجة التفاهم والثقة الموجود بين العاملين فيها.
- المعوقات البيئية : وتشمل البيئة بأبعادها كافة المادية والتقنية والطبيعية. الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بمتغيرات الدراسة

الدراسات المتعلقة بالشفافية:

أجرت أبو النادي (٢٠٠١) دراسة هدفت إلى تعرف تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية من وجهة نظرهم، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت أداة اشتملت على المجالات التالية: اتخاذ القرارات، والتعليمات، والاتصال، والعلاقات والتطوير الإداري تظهر من خلالها الممارسات الدالة على الشفافية، تكونت عينة الدراسة من (٦٩) رئيس قسم، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية من خلال تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية كانت في مجال الاتصال والعلاقات ثم في مجال التعليمات ثم تبعه مجال التطوير الإداري، وكانت أقلها في مجال اتخاذ القرارات.

قام مكلوفر (Mclvor,2002) بدراسة هدفت إلى تعرف قدرة تكنولوجيا الانترنت على تسهيل تحقيق الشفافية داخل منظمات القطاع العام، وأظهرت نتائج الدراسة أن الأنظمة المفتوحة التي تستخدم الانترنت تسهل زيادة التعاون والاتصال بين وحدات المنظمة داخليا وخارجيا، حيث أظهرت الدراسة أن الكثير من الفوائد تتحقق من خلال استخدام تكنولوجيا الانترنت في التواصل بين منظمات القطاع العام والوكلاء والموردين والمواطنين، مما أدى إلى وجود منظمات أكثر استجابة لاحتياجات المواطنين في المستقبل، حيث ترتفع توقعات المواطنين مع ارتفاع إمكانية الوصول إلى المنظمات عبر شبكات الانترنت.

وقام هانكوك وهيلاول (Hancock & Hallowell,2003) بدراسة بعنوان الإدارة الأكاديمية الوسطى في التعليم: لعبة التخفي والبحث. أجريت الدراسة على الإدارة الأكاديمية الوسطى من مستوى عميد كلية ورئيس قسم أو ما يعادلهما ، وتمت مقابلة أربعة عشر فردا من الإدارة بهدف تعرف درجة شفافيتهم في التعامل مع رؤسائهم وتابعيهم، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العمداء ورؤساء الأقسام ملتزمين بتأـــييد الشفافية وحرية تدفق المعلومات إلا أنهم في بعض الأوقات تعاملوا بسرية، وجاء ذلك رغما عنهم نتيجة الحاجة إلى السرية. وأظهرت

الدراسة أن الميل نحو إخفاء الحقيقة الكاملة لما هو مخطط له، أو ما هو قيد التنفيذ يظهر في ثلاث قضايا عامة: حرية تدفق المعلومات والاتصال، وأخلاق تنظيمية مبنية على الثقة والمصداقية، والعلاقات الشخصية والوظيفية للتعامل مع المستويات المختلفة، وبنية وهيكلية النظم المؤسسة لصناعة السياسة وتوظيف هذه الدراسة. وبينت الدراسة أن كثيرا من الاحبطات التي تعاني منها الإدارة الوسطى من مثل انعدام الأمن الوظيفي والشعور بخسارة الوضع الأكاديمي أو المؤسسي وخسارة الشخصية وشعور الاستثناء من صناعة القرارات وبالتالي سيؤدي هذا إلى انكماش الوحدة سنة بعد سنة مما يؤدي إلى تضييق القنوات وبالتالي سيصبح هنالك سلسلة من خسارة النوعية في أداءات الإدارة الوسطى.

وهدف جريجورسكيو (Grigorescu, 2003) في دراسته حول " الشفافية وتأثير المنظمات الدولية على تعزيز الديمقراطية " إلى التعرف على السبب الذي جعل العديد من الديمقراطيات الجديدة تتبنى بشكل سريع المؤسسات المحلية التي تشجع على الشفافية الحكومية، وعرف الباحث الشفافية على أنها قدرة أي مواطن على الحصول على المعلومات الحكومية المحفوظة، حيث هناك العديد من الديمقراطيات تبنت مثل هذا التوجه، ولكن المفاجأ أن البعض الآخر لم يتبنى مثل هذه التوجهات لغاية اليوم، وهل التفسيرات الموجودة في أدب علم السياسة قادرة على تفسير التغييرات في الشفافية المحلية؟ وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بفحص الدور المباشر الذي تقوم به المنظمات الدولية في مجال زيادة الشفافية المحلية. وأظهرت النتائج أن الآليات التي قامت من خلالها المنظمات الدولية اعتبرت كمؤشر على التطورات المحلية في الديمقراطيات الحديثة، ولم تستطع توضيح التطورات فيما يتعلق بالشفافية المحلية الوطنية، وقد أخذ الباحث في الحساب عدة محددات محلية تتعلق بعمليات الخصخصة، والعلاقة بين السلطة التنفيذية والسلطة التشريعية للحكومة والمؤسسات الديمقراطية الأخرى الموجودة، لقد أوضحت النتائج كيف أن هذه العوامل يمكن فقط أن تعطي تفسيرات جزئية عن الزيادة في الشفافية المحلية، ووفرت النتائج تفسيرا بديلا حيث انه بسبب الطلب المتزايد على المعلومات من قبل المنظمات الدولية، وتدفق المعلومات المتزايد من المنظمات الدولية مباشرة إلى المجتمعات وأصبحت الدول تتعامل مع المعلومات على مستويين الأول الدولي، وفي هذه الحالة يجب أن يأخذوا بعين الاعتبار كيف أن المعلومات سوف تؤثر على السياسات المحلية أما المستوى الثاني فهو المحلي، ويأخذ بعين الاعتبار هنا المجتمع المحلي وأثر هذه المعلومات عليه.

وفي دراسة أجراها بيوتروسكي (Piotrowski,2003) بعنوان الشفافية الحكومية والأداء الوطني: تطبيق قانون حرية المعلومات، اذ حللت هذه الدراسة أثر النتائج الموجهة للإصلاحات الإدارية الفيدرالية على تطبيق قانون حرية المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية، الشفافية الحكومية التي تعزز المساءلة الديمقراطية، وتتجسد في قانون حرية المعلومات ومراجعة الأداء الوطني، حيث تم دعم المبادرات التي أثرت على تطبيق قانون حرية المعلومات من خلال طرق متنوعة وتضمنت هذه المبادرات: دعم الأداء الإداري الذي يعتمد على القيم ويتضمن الشفافية الحكومية، ومزيد من الانتباه نحو الزبائن وكذلك طالبي قانون حرية المعلومات، وتشجيع خصخصة الوظائف والتي لم تغطى تحت مظلة قانون حرية المعلومات، و تمكين العاملين لاتخاذ القرارات ضمن مرحلة تطبيق عملية السياسة. وقد جاءت المبادرات لنشاطات قانون حرية المعلومات بارزة، لقد اعتمدت الدراسة على عدد من مصادر البيانات تتضمن مؤشرات الأداء الرئيسة التي أخذت من الوكالات الاتحادية، والتقارير السنوية الخاصة بقانون حرية المعلومات، ومقابلات موظفي قانون حرية المعلومات، وتحليل محتوى الوثائق التاريخية ومسح المجتمع المعني. وميز المشروع أن نشاطات قانون حرية المعلومات تم تبنيها من قبل الإدارة.

أما دراسة دعيبس (٢٠٠٤) عن درجة تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية فهدفت تعرف واقع الشفافية في القطاع الحكومي الأردني من خلال تحديد الأساليب المتبعة لتطبيقها، وتعرف اتجاهات أفراد العينة حول أهمية الشفافية، والمعوقات والتحديات التي تواجه تطبيقها، والأساليب والآليات المقترحة لتطوير ورفع مستوى تطبيق الشفافية. وتكون مجتمع الدراسة من كافة المدراء الإشرافيين والتنفيذيين في مراكز الوزارات الأردنية الأكثر احتكاكًا بالمواطنين، وأكدت نتائج الدراسة أن بناء الثقة المطلقة بين المواطن والحكومة من خلال الوضوح والصراحة في الإجراءات هو المفهوم الأكثر إدراكا من قبل الموظفين. كذلك بينت نتائج الدراسة أن تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات ضعيف، إذ لا تتم إعطاء المواطنين المعلومات اللازمة وبطريقة يستطيع المواطن فهمها، كما أن المواطن بدوره لا يشارك في إعطاء آرائه وأفكاره للدائرة، كذلك بينت الدراسة وجود فساد في الإجراءات الحكومية. ووجود الكثير من المعوقات تواجه تبني تطبيق الشفافية، تتمثل بعدم وضوح أسس ومبادئ الشفافية، وكثرة القوانين والتشريعات التي أدت إلى غموض فكرة الشفافية المراد تنفيذها من قبل الموظفين، كذلك أظهرت الدراسة أن هناك ضعفا في تعاون المواطن في تطبيق الشفافية تعود لعدم معرفته بوجود تشريعات تضمن حقه.

كما تناولت دراسة ارتيمة (٢٠٠٥) شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وهدفت تعرف آراء العاملين في الوزارة في ما يتعلق بواقع شفافية التقييم، وأهمية الشفافية في تقييم الأداء، والمعوقات التي تواجه شفافية التقييم، والأساليب والآليات المقترحة لتطوير الشفافية، تكون مجتمع الدراسة من (١٠٢٢) موظفاً، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطويرها لهذه الغاية وتوزيعها على عينة الدراسة والتي تكونت من (٦٠٠) موظف، وأظهرت الدراسة النتائج التالية: إن اتجاهات العاملين في الوزارة نحو مجالات الدراسة بشكل عام كانت جيدة ، وخاصة في مجال أهمية الشفافية في تحسين الأداء الذي حصل على درجة عالية ، وأن من أكبر معوقات الشفافية نمط القيادة السائد في الوزارة، والذي لا يعطي فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، وأن الوزارة لا تعطي الدعم اللازم لترسيخ مبدأ الشفافية.

أما دراسة أبو كريم (٢٠٠٥) حول مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري، فهدفت إلى تعرف درجة فهم الشفافية ودرجة ممارستها، ودرجة فاعلية الاتصال الإداري ،إضافة إلى تعرف العلاقة بين درجة ممارسة الشفافية ودرجة فاعلية الاتصال الإداري لديهم، وتعرف فيما إذا كان هناك اختلاف في درجة ممارسة الشفافية تبعًا لمتغيرات (الجنس، والكلية، والمستوى الإداري، والجامعة). ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير ثلاث استبانات: الأولى لتعرف درجة فهم الشفافية، والثانية لدرجة ممارسة الشفافية، والثالثة لدرجة فاعلية الاتصال الإداري. طبقت أدوات الدراسة على عينة من (٣٠٦) فرداً، أظهرت النتائج: أن مستوى فهم الشفافية من قبل الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية في مجمله عاليًا. وأن مفهوم الشفافية من حيث ارتباطه بالاتصال الإداري يتسم بشيء من الضبابية لدى أفراد عينة الدراسة المستجيبين . وبينت النتائج أن الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية تمارس الشفافية بدرجة متوسطة في مجالات الشفافية الداخلية، والشفافية الخارجية والأداة ككل. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الشفافية تعزى إلى الكلية لصالح " الكليات العلمية. ووجود فروق تعزى إلى المستوى الإداري لصالح " الرئيس / نائب الرئيس ثم العميد ثم رئيس القسم ."ووجود درجة متوسطة في فاعلية الاتصال الإداري لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية.كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية دالة بين مجالات فاعلية الاتصال

الإداري وممارسة الشفافية . ومجالات ممارسة الشفافية وفاعلية الاتصال الإداري. كذلك بين درجة ممارسة الشفافية ككل ودرجة فاعلية الاتصال الإداري ككل.

وقام عبد الحليم وعبابنة (٢٠٠٦) بدراسة بعنوان " أهمية التفويض الإداري والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية حيث أجريت هذه الدراسة على عينة قصدية مكونة من ٣٢٩ فردا شملت جميع أفراد القيادات الإدارية و الإشرافية في هذه المؤسسات والدوائر. حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : أن الترتيب التنازلي لمدى توفر مجالات الدراسة حسب المتوسطات الحسابية كما يلي : الشفافية ، ثم البيئة الإبداعية يليه التفويض، وأخيرا الممارسة الإبداعية ، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطيه ايجابية ودالة إحصائيا بين جميع مجالات الدراسة ,كما وجد بأنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي ومستوى الدخل لأفراد عينة الدراسة زادت الاتجاهات الايجابية نحو توفر الشفافية والتفويض والبيئة الإبداعية والممارسة الإبداعية ؛حيث وكلما زاد عدد الموظفين العاملين في مركز المؤسسة المواصفات والمقاييس حظيت بأعلى درجة توفر لمجالي الشفافية والتفويض، بينما كانتا الأقل توفرا في دائر الأحوال المدنية التي حظيت بأقل درجة.

دراسة العوايشة (٢٠٠٦) بعنوان " اتجاهات العاملين في القطاع الأردني نحو جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز والشفافية " ، حيث أجرت الدراسة على عينة مكونة من (٢٣٩) فردا من العاملين في الوزارات والمؤسسات العامة المشمولة في الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات أفراد العينة نحو الجائزة كانت بشكل عام ايجابية ، وجاءت أهمية الجائزة في المرتبة الأولى ، والوعي بالجائزة في المرتبة الثانية ، ثم معايير الجائزة في المرتبة الثالثة ، تليه حوافز الجائزة في المرتبة الرابعة ، في حين جاء أسلوب تقييم الجائزة في المرتبة الأخيرة ، كما تبين وجود فروقات في اتجاهات العاملين نحو الجائزة تعزى لطبيعة القطاع الذي يعملون فيه وزارة أو مؤسسة عامة كانت الفروقات في اتجاهاتهم نحو المتغيرات التالية : (أهمية الجائزة، وأسلوب التقييم، والحوافز) حيث كانت هذه الفروقات لصالح المؤسسات العامة، أما بالنسبة لمتغيرات (الوعي بالجائزة، والمعايير الجائزة) لم تظهر أية فروقات ذات دلالة بين الوزارات والمؤسسات العامة. كما بينت نتائج الدراسة أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو الجائزة بالنسبة لمتغيرات (معايير الجائزة، وأسلوب التقييم، والحوافز)، تعزى للمستوى الوظيفي وهي لصالح فئة الإدارة العليا، في حين لا توجد فروقات بالنسبة لمتغيرات (الوعي بالجائزة ، وأهمية الجائزة) ، كما توجد فروق في اتجاهات العاملين

نحو الجائزة تعزى للخبرة العلمية فيما يتعلق بالوعي بالجائزة وهي لصالح الفئة (٦ – ١٠) سنوات، كذلك توجد فروق في اتجاهات أفراد العينة نحو معايير الجائزة وهي لصالح الفئة العمرية (١٦ سنة فأكثر)، أما بالنسبة لباقي المتغيرات (متغيرات الجائزة، وأسلوب التقييم، والحوافز) فلا توجد فروقات تعزى للخبرة العملية.

وأجرى الطشة (٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى تعرف درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين. ولتحقيق هدف الدراسة تمّ بناء استبانة للتعرف إلى درجة الالتزام بالشفافية الإدارية. تكونت عينة الدراسة من (٣٨٠) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وقد أظهرت النتائج: أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية متوسطة للمجالات وللأداة ككل. وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية (α ≤٠,٠٥) في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات، وللأداة ككل ولصالح الذكور. وبينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية(α ≤٠,٠٥) في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال الإجراءات وآليات العمل بين حملة مؤهل ثانوي ومؤهل بكالوريوس لصالح حملة مؤهل ثانوي. وكما وأظهرت أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية (α ≤٠,٠٥) في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير الخبرة في مجالات الأداء والتقييم، والإجراءات وآليات العمل والاتصال بين أصحاب الخبرة (من ٥–١٠ سنوات) وأصحاب الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات) وكانت الفروق لصالح أصحاب الخبرة أكثر من (١٠) سنوات. و أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية(α ≤٠,٠٥) في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير الوظيفة في جميع المجلات والأداة ككل بين أصحاب وظيفة فنية أو إدارية وفنية مساعدة ومعاونة لصالح أصحاب وظيفة فنية مساعدة ومعاونة.

أما دراسة العمايرة (٢٠٠٨) بعنوان الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسي للعاملين في مديرياتهم فهدفت إلى تعرف مستوى الشفافية الإدارية الممارسة من قبل مديري التربية والتعليم ومستوى الضغط النفسي والأمن النفسي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر هؤلاء العاملين، تكونت عينة الدراسة من (٥٧٩) موظفا تم اختيارهم بالطريقة الحصصية، واستخدم الباحث ثلاث أدوات لتحقيق أهداف الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين جاء متوسطا، وأن العاملين يعانون من ضغوط نفسية بدرجة متوسطة ويشعرون بدرجة متوسطة من الأمن النفسي.

وأجرت الطعاني (٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى تعرف درجة التزام المشرفين التربويين في محافظة الكرك- الأردن بمعايير الشفافية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٧٥) مديرا ومديرة و (٥٢٦) معلما ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، ولتحديد أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد وتطوير استبانة، ضمت ثمانية مجالات هي (التخطيط، والأداء، والإجراءات وآلية العمل، والمساءلة، والاتصال، والتقييم، والاهتمام والمشاركة، والتغذية الراجعة) وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: أن درجة التزام المشرفين التربويين بمعايير الشفافية في جميع أبعاد الدراسة كانت متوسطة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الشفافية تبعا للنوع الاجتماعي للمديرين على بعدي المساءلة والاهتمام والمشاركة لصالح الإناث، وعدم وجود فروق تبعا للمؤهل العلمي للمديرين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لخبرة المديرين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة للمعلمين.

وقام الشمري (٢٠٠٩) بدراسة هدفت إلى معرفة درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية، كما هدفت إلى معرفة الصعوبات التي قد تواجهها، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من عدد من أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ) في الجامعات السعودية، وقد بلغ عدد أفراد العينة (٣٨١) عضو هيئة تدريس موزعين على الجامعات والكليات العلمية والإنسانية وبمختلف الرتب الأكاديمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة، وبعد تطبيق الدراسة أظهرت النتائج الآتية: إن درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة، وقد جاء مجال الاتصال الإداري في المرتبة الأولى، تلاه في المرتبة الثانية مجال صناعة القرارات، وجاء في المرتبة الثالثة مجال المعلومات وآليات العمل، ومجال المساءلة جاء في المرتبة الرابعة، كما جاء مجال تقييم الأداء في المرتبة الخامسة، بينما جاء مجال الأنظمة والقوانين في المرتبة السادسة والأخيرة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيري الجامعة والرتبة الأكاديمية وكانت لصالح جامعة الملك عبد العزيز ولرتبة أستاذ مشارك، وعدم وجود فروق ذات دلالة بين المتوسطات الحسابية لدرجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الكلية.

الدراسات المتعلقة بالاتصال الإداري:

أجرى مومباشر (Mobasher,1996) دراسة عن مستوى التغذية الراجعة والإفصاح في عملية الاتصال الإداري البينشخصي في كلية مجتمع برونكس الحكومية " بهدف تعرف نمط الاتصال الإداري البينشخصي للمديرين في المعاهد العامة التي مدة الدراسة فيها سنتين وتتبع التعليم العالي في مدينة نيويورك .وحاولت الدراسة بشكل محدد التعرف فيما إذا كان هناك فروق ذات أهمية في مستوى التغذية الراجعة وسياسة الإفصاح المستخدمة من قبل المديرين مع مرؤوسيهم . وأكدت نتائج الدراسة أن المديرين لديهم الاستعداد الواضح لاستقبال المعلومات ولكنهم يعارضون تقديم المعلومات للآخرين ، كذلك أشارت الدراسة إلى نقص في عمليات الاتصال الإداري في المعهد تعزى أسبابها إلى المناخ التنظيمي حيث أنه لا يساعد على توفير مستوى جيد للاتصال الفعال.

أما دراسة جونز (Johns,1997) عن الكفاءات التواصلية الضرورية للقيادة التربوية الفعالة كما يدركها مديري المدارس الحكومية فهدفت إلى تحديد مهارات الاتصال الضرورية للقيادة التربوية الفعالة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية، تكونت عينة الدراسة من (٣١٧) مديرًا من مديري المدارس الحكومية وأظهرت النتائج أهمية توافر خمسة مهارات أساسية في عملية الاتصال ، تمثلت في تكوين العلاقات، والاستماع، والتزويد في التغذية الراجعة، والمهارات التفاعلية بين الأفراد والعلاقات العامة والمهارات التنظيمية، وأشارت النتائج إلى وجود ثلاثة مهارات صنفت الأعلى بين باقي المهارات وهي مهارة تبادل المعلومات ، وبناء علاقات الاستماع ، وبينت الدراسة إلى وجود حاجة لمزيد من التدريب العلاجي في مهارات الاتصال بين الأفراد وكذلك حاجة المديرين إلى الاستمرار في تطوير مهاراتهم الاتصالية كإجراء يسهل عمليات التطوير التربوي على القياد ة التربوية، كذلك حاجة المديرين إلى فهم الفارق بين الثقة والمقدرة عند تقييم مهارات الاتصال عند الأفراد.

وهدف المعايطة (١٩٩٧) في دراسته عن الاتصال الإداري وأثره في أداء العاملين في دائرة المكتبة الوطنية في الأردن إلى تعرف عملية الاتصال الإداري وأنماطه، وتشكل مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في دائرة المكتبة الوطنية في الأردن، حيث أظهرت النتائج وجود خلل في وصول المعلومات للأفراد العاملين في الوقت المناسب المفترض أن تصل فيه المعلومات،

كذلك وجود خلل في عملية الاتصال تعود لعدة أسباب رسمية كالهيكل التنظيمي وسلم الدرجات وأسباب أخرى تتعلق بشخصية الأفراد كضعف الشخصية لدى بعض الموظفين أو عدم اكتراثهم بالموضوع إلا أن غالبية الموظفين أيدوا مواقفهم على واقع وأسلوب عملية الاتصال الإداري المتبع في المكتبة.

وهدفت دراسة أحمد (١٩٩٧) إلى تعرف العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين في الجامعات الحكومية الأردنية، ودلت نتائج الدراسة على أن نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات هو أكثر الأنماط شيوعا يليه النمط الشفهي، ثم نمط الاتصال الكتابي..وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين أنماط الاتصال المختلفة وعدد سنوات الخبرة، ووجود علاقة بين أنماط الاتصال وأنماط القيادة، وأوصت الدراسة على تدريب الإداريين على استخدام أساليب الاتصال المختلفة.

أما دراسة اللوزي (١٩٩٩) فهدفت إلى التعرف الى واقع الاتصالات في مؤسسات الأردن الحكومية، كما يتصورها الموظفون العاملون فيها. واستخدم الباحث استبانه مكونة من (١٦) فقرة لقياس أربعة مجالات لكفاءة الاتصالات الإدارية، وهي :انفتاح نظام الاتصالات، وصدقه، وصراحته، وتوصيل المعلومات المرغوب فيها في الوقت المناسب والتلاؤم مع التوقعات، والآمال، والقيم، واختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي. أما ابرز نتائج الدراسة: فكان حصول مجال انفتاح نظام الاتصال، وصدقه وصراحته، المرتبة الأول في كفاءة الاتصال، تلاه مجال التلاؤم مع التوقعات والآمال، ثم مجال اختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي، وأخيرا مجال توصيل المعلومات في الوقت المناسب. وكشفت الدراسة عن تصورات الموظفين في المؤسسات الحكومية الأردنية لواقع كفاءة الاتصالات الإدارية إيجابية بشكل عام.

وهدفت دراسة الخلوف (١٩٩٩) إلى التعرف على اتجاهات شاغلي الوظائف الحكومية في الدوائر الحكومية في محافظة اربد نحو مستوى فاعلية الاتصال السائد عن طريق التعرف على مدى توافر الخصائص التالية في نظام الاتصال السائد : الشفافية، والتوقيت المناسب، والاهتمام والمشاركة، واختيار وسيلة الاتصال المناسبة بالإضافة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال في الدوائر الحكومية في محافظة اربد . و أظهرت نتائج الدراسة الموافقة العامة لأفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى فاعلية الاتصال بدرجة عالية نسبيا. أما مجالات الدراسة في نظام الاتصال الإداري السائد في الدوائر الحكومية في محافظة اربد مرتبة تنازليًا كما يلي:

الشفافية، والتوقيت المناسب، واختيار وسيلة الاتصال المناسبة، والاهتمام والمشاركة، وتوصلت الدراسة إلى وجود معوقات تحد من فاعلية نظام الاتصال السائد في الدوائر الحكومية في محافظة اربد بدرجة منخفضة وكان أهمها المعوقات الفردية.

وأجرى هوجيز (Hughes,1999) دراسة هدفت إلى تعرف موضوع القيادة ومهاراتها وأنماط الاتصال المقترنة بأساليب القيادة المختلفة، وحاولت إيجاد أنموذج لاتصال القادة، واقتراح منهج لتطوير القيادة في مجال تطوير الاتصال لديهم، وكانت أسئلة الدراسة تتركز حول: كيف يمكن للغة القادة أن تسهم في شرح المعاني والتأثير في التابعين وتحفيزهم على العمل؟ وما الأساليب اللغوية التي يستخدمها القادة لإعادة تشكيل موقف معين أو قضية؟ وما سلوكيات القيادة المرتبطة بلغتهم؟ وكيف يكتسب القادة المهارات اللغوية؟ وكيف ينبغي أن يكون تصميم برنامج تطوير مهارات الاتصال لدى القيادة؟ وقامت الدراسة بمراجعة الأدبيات المتعلقة في هذا الموضوع مثل تعريف القيادة من منظور اتصالي ولغة القيادة ومهارات الاتصال والنماذج المتعددة للقيادة وتوظيف مفاهيم القيادة التحويلية وأنماط القيادة المختلفة، وقد طرحت الدراسة عدة نماذج ونتائج يمكن استخدامها لتطوير منهاج القيادة، ونموذج لتطوير القيادة الاتصالية.

أما دراسة الأسمر (٢٠٠٠) فهدفت إلى الكشف عن مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة اربد تكونت عينة الدراسة من (٥٥٠) معلمًا ومعلمة موزعين على مديريات تربية اربد الأولى وتربية اربد الثانية، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة موزعة على أربعة مجالات هي : مهارات الكتابة، ومهارات القراءة، ومهارات الاستماع، ومهارات التحدث. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تتوافر درجة كبيرة لوجود مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الحكومية، ومديري المدارس الخاصة على حد سواء. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لمدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة باختلاف متغيرات (ملكية المدرسة، والجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).

وقام الخرابشة (٢٠٠٠) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع عملية الاتصال المتبعة حاليا في الجامعات الأردنية الرسمية، وبيان مدى ممارسة العاملين للكفايات الإدارية اللازمة في

عملهم، والتوصل إلى قائمة الكفايات التي يحتاج العاملون فيها إلى تدريب وتطوير، وذلك في ضوء درجة ممارستهم لهذه الكفايات ، وبعد أن توصلت الدراسة إلى تحديد الكفايات الإدارية ومنها كفاية الاتصال اللفظي وكفاية الاتصال غير اللفظي وكفاية الاتصال الكتابي، عدت هذه الكفايات هي التي يحتاج الموظفون إلى تدريب وتطوير فيها إذ أن (١٢) كفاية صيغت بأن درجة ممارستها ضعيفة.

وقام لو (Lu,2001) بدراسة بعنوان الأسرار العامة كظاهرة في الاتصال التنظيمي، هدفت تعرف ظاهرة الأسرار العامة في الاتصال المؤسسي وأسبابها والنتائج المتعلقة بالموضوعات التي تشتمل عليها، تكوم مجتمع الدراسة من (٥٠٠) فرد وتم استخدام طريقتين للوصول إلى آراء مجتمع الدراسة وذلك من خلال المقابلة أو الاتصال بالبريد الالكتروني، وأظهرت نتائج الدراسة أن من الأسباب الرئيسة الأخرى لهذه الظاهرة هو تبني فاعلية الاتصال، مما يؤدي إلى ظهور المناخ السيئ الذي يتمثل بالروح المعنوية المتدنية وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في الاستجابات للمجموعة تعزى للجنس أو مدة الخدمة.

وأجرى الغافري (٢٠٠٢) دراسة هدفت إلى الكشف عن معوقات الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا في جامعة السلطان قابوس وبيان أثر كلا من الجنس والكلية والصفة الرسمية، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٥) فردا ، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة استبانة قام بتطويرها ، وبعد تحليل النتائج توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات الاتصال بينهم في المجالات الأربعة كانت بدرجة متوسطة وكان أعلاها المعوقات الأكاديمية ثم المعوقات النفسية ثم المعوقات التكنولوجية ثم المعوقات الإدارية، وانه توجد فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغيري الجنس والكلية على جميع المعوقات وعلى الأداة الكلية ولصالح الإناث والكليات الاجتماعية والإنسانية.

كما هدفت دراسة المنجي (٢٠٠٤) إلى تعرف واقع الاتصالات الإدارية بالجهاز الحكومي العماني من حيث مستوى فاعليته، والمعوقات التي تعترضه، وأسبابها، من خلال آراء العاملين في ثلاثة مستويات (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا). وأظهرت نتائج الدراسة أن خصائص التنظيم الإداري: وضوح الاتصال، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومعوقات الاتصال، وأن أساليب الاتصال لها علاقة قوية في فاعلية الاتصال. وأظهرت الدراسة

أن الدوائر الحكومية بحاجة إلى إعادة النظر في الجوانب التنظيمية وإتباع قدر من اللامركزية في تفويض الصلاحيات، كذلك أشارت الدراسة إلى أن الدوائر الحكومية العمانية لا تتيح الفرصة الكافية للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، وكشفت الدراسة عن وجود معوقات الاتصال التالية: معوقات تنظيمية، ومادية، وشخصية. كذلك الأسلوب المستخدم للاتصال هو أسلوب الاتصال الرسمي، أما وسائل الاتصال المستخدمة فتشير الدراسة إلى استخدام الوسائل المكتوبة بصورة أكثر من الوسائل الحديثة، وأن تأثير فاعلية الاتصال الإداري لمتغير الجنس هي لصالح الذكور، أما المستوى الإداري فكان لصالح الموظفين في مستوى الإدارة العليا . وبينت الدراسة أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو وضوح الاتصالات كان ضمن مدى الموافقة العالية مما يشير إلى أن نظام الاتصالات الإدارية في الدوائر الحكومية العمانية يعمل بكفاءة بسبب وضوح خطوط السلطة، ووضوح اختصاصات الأفراد، وغيرها من العوامل التي تساعد على توفير المعلومات ذات المصداقية العالية لصانعي القرار ومنفذيه.

وقام حياصات (٢٠٠٧) بدراسة هدفت إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير كفايات الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية باستخدام منحى التطوير التنظيمي، تكونت عينة الدراسة من (٢٦٦) طالبا وطالبة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من أعضاء مجالس الطلبة في الجامعات الأردنية، ومن اجل تحديد كفايات الاتصال المطلوبة من عضو هيئة التدريس في الجامعات الأردنية تم مسح الأدب النظري المتعلق بكفايات الاتصال الفعال واستخلاص كفايات الاتصال اللازمة لعضو هيئة التدريس، ولقياس درجة توافر هذه الكفايات لدى أعضاء هيئة التدريس قام الباحث بإعداد أداة مكونة من (٧٥) كفاية وقام بالتأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك خمسة مجالات رئيسة لكفايات الاتصال اللازمة لعضو هيئة التدريس وهي: الاتصال اللفظي، والاتصال غير اللفظي، والاتصال الكتابين والإصغاء والتغذية الراجعة، وأظهرت النتائج أن توافر هذه الكفايات جاء بدرجة متوسطة بشكل عام وفي كل المجالات، وقام الباحث ببناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير هذه الكفايات لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وتثبت من فاعليته بالصدق التحكيمي لعدد من الخبراء والمختصين.

خلاصة الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، والتي تناولت الشفافية والاتصال، لوحظ أن هذه الدراسات ركزت على جملة من القضايا والمتعلقة بموضوع الدراسة وهي:

١. فيما يتعلق بالشفافية:

- من حيث الموضوع: تناولت الدراسات المتعلقة بالشفافية مجموعة من المواضيع منها مفهوم الشفافية، ودرجة ممارسة الشفافية، والممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية، ودور التكنولوجيا في تسهيل الشفافية، وتطبيق الشفافية، وشفافية التقييم، والشفافية في ممارسة الإبداع، والاتجاهات نحو الشفافية، والالتزام بالشفافية، والالتزام بمعايير الشفافية، الصعوبات التي تواجه مراعاة الشفافية.
- من حيث العلاقة بالمتغيرات الأخرى: تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين الشفافية ومجموعة من المتغيرات منها: العلاقة بين التكنولوجيا والشفافية، والعلاقة بين الشفافية والديمقراطية، والعلاقة بين مفهوم الشفافية وفاعلية الاتصال، والعلاقة بين التفويض والإبداع والشفافية، العلاقة بين الشفافية والضغوط والأمن الوظيفي.
- من حيث مجتمع الدراسة: تنوعت مجتمعات الدراسات السابقة فقد أجريت الدراسات السابقة على: المشرفين التربويين، ورؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في الجامعات، والعاملين في الوزارات والقطاع الخاص، ومديري المدارس، والمعلمين.
- من حيث الأدوات: تم استخدام أدوات بحث متنوعة في الدراسات السابقة ومنها: تحليل الوثائق، والمقابلات، والاستبانات.
- من حيث النتائج: أظهرت نتائج الدراسات السابقة أن أكثر الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية من خلال كانت في مجال الاتصال والعلاقات، وكانت أقلها في مجال اتخاذ القرارات، وأن الكثير من الفوائد تتحقق من خلال استخدام تكنولوجيا الانترنت في التواصل بين منظمات القطاع العام والوكلاء والموردين والمواطنين، وأن بناء الثقة المطلقة بين المواطن والحكومة من خلال الوضوح والصراحة في الإجراءات هو المفهوم

الأكثر إدراكا من قبل الموظفين. وأن تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية ضعيف، إذ لا تتم إعطاء المواطنين المعلومات اللازمة وبطريقة يستطيع المواطن فهمها، كما أن المواطن بدوره لا يشارك في إعطاء آرائه وأفكاره للدائرة، كذلك بينت الدراسة وجود فساد في الإجراءات الحكومية. ووجود الكثير من المعوقات تواجه. وإن اتجاهات العاملين في وزارة التربية والتعليم نحو مجالات الشفافية بشكل عام كانت جيدة ، وخاصة في مجال أهمية الشفافية في تحسين الأداء الذي حصل على درجة عالية، وأن من أكبر معوقات الشفافية نمط القيادة السائد في الوزارة، والذي لا يعطي فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، وأن الوزارة لا تعطي الدعم اللازم لترسيخ مبدأ الشفافية. وأن مستوى فهم الشفافية من قبل الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية في مجمله عاليًا. وأن مفهوم الشفافية من حيث ارتباطه بالاتصال الإداري يتسم بشيء من الضبابية لدى أفراد عينة الدراسة المستجيبين. وان درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة.

٢. فيما يتعلق بالاتصال:

- من حيث الموضوع: تناولت الدراسات المتعلقة بالاتصال مجموعة من المواضيع منها: الإفصاح في الاتصال، والكفاءات التواصلية، والاتصال الإداري، وأنماط الاتصال، وواقع الاتصال، والاتجاهات نحو مستويات الاتصال، وواقع الاتصال في الجامعات، ومعوقات الاتصال، وبناء برنامج لتطوير كفايات الاتصال.
- من حيث العلاقة بالمتغيرات الأخرى: تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين الاتصال والتغذية الراجعة، والعلاقة بين الاتصال والأداء، والعلاقة بين أنماط القيادة والاتصال.
- من حيث مجتمع الدراسة: تنوعت مجتمعات الدراسات السابقة فقد أجريت الدراسات السابقة على: رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في الجامعات، والعاملين في الوزارات والقطاع الخاص، ومديري المدارس، والمعلمين، وطلبة الدراسات العليا.

- من حيث الأدوات: تم استخدام أدوات بحث متنوعة في الدراسات السابقة ومنها: تحليل الوثائق، والمقابلات، والاستبانات.
- من حيث النتائج: أظهرت نتائج الدراسات السابقة أن المديرين لديهم الاستعداد الواضح لاستقبال المعلومات ولكنهم يعارضون تقديم المعلومات للآخرين، وان هناك نقصا في عمليات الاتصال الإداري في تعزى إلى المناخ التنظيمي. وان هناك خللا في وصول المعلومات للأفراد العاملين في الوقت المناسب المفترض أن تصل فيه المعلومات، ووجود خلل في عملية الاتصال تعود لعدة أسباب رسمية كالهيكل التنظيمي وسلم الدرجات وأسباب أخرى تتعلق بشخصية الأفراد كضعف الشخصية لدى بعض الموظفين أو عدم اكتراثهم بالموضوع إلا أن غالبية الموظفين أيدوا مواقفهم على واقع وأسلوب عملية الاتصال الإداري المتبع في المكتبة. وأن نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات هو أكثر الأنماط شيوعا يليه النمط الشفهي، ثم نمط الاتصال الكتابي. ووجود علاقة إيجابية بين أنماط الاتصال المختلفة وعدد سنوات الخبرة، ووجود علاقة بين أنماط الاتصال وأنماط القيادة، وان مجال انفتاح نظام الاتصال، وصدقه وصراحته، نال المرتبة الأول في كفاءة الاتصال، تلاه مجال التلاؤم مع التوقعات والآمال، ثم مجال اختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي، وأخيرا مجال توصيل المعلومات في الوقت المناسب ، وتتوافر درجة كبيرة لوجود مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الحكومية، ومديري المدارس الخاصة على حد سواء.

والدراسة الحالية جاءت لبحث العلاقة بين الشفافية وفاعلية الاتصال الإداري، وتختلف عن الدراسات السابقة التي بحثت الشفافية والاتصال في الجامعات من حيث مجتمع الدراسة؛ فمجتمع الدراسة تضمن القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في دولة الكويت مما يعطي المجال للمقارنة بين درجة ممارسة الشفافية وفاعلية الاتصال الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية ومقارنتها بوجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وتختلف عن الدراسات السابقة الشبيهة في أدواتها إذ اعتمدت في رصد مفهوم الشفافية على المقابلات في حين اعتمدت الدراسات المشابهة على الاستبانة، وتختلف في الاستبانة التي أعدت لقياس درجة الشفافية من حيث المجالات وعدد الفقرات إذ ضمت هذه الدراسة مجالين رئيسيين (الشفافية الداخلية والشفافية

الخارجية)، ولكل منهما سبعة مجالات فرعية (شفافية التشريعات، وشفافية المعلومات، وشفافية الاتصالات والعلاقات، وشفافية تقييم الأداء والفاعلية، وشفافية اتخاذ القرار، وشفافية آليات العمل، وشفافية المساءلة ومعالجة الفساد)، وتختلف الاستبانة التي أعدت لقياس فاعلية الاتصال إذ ضمت مجالين (الاتصال داخل مؤسسات التعليم العالي، والاتصال خارج مؤسسات التعليم العالي).

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

هدفت الدراسة تعرف مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت وعلاقته بالاتصال الإداري الفعال. استخدم منهج البحث الوصفي التحليلي من خلال استخدام المقابلة للتعرف إلى مفهوم الشفافية لدى القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، واستبانة للتعرف إلى درجة ممارسة الشفافية لدى القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت. واستبانة للتعرف إلى درجة فاعلية الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت. ويتناول هذا الفصل وصفا لمجتمع الدراسة وعينتها، ووصفا لأدوات الدراسة وطريقة إعدادها وتطويرها، والإجراءات المختلفة التي اتبعها الباحث.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس العاملين في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت للعام الدراسي ٢٠١٠/٢٠١١ والبالغ عددهم (٢٧٣٦) فردا، موزعين على النحو الآتي: إدارات أكاديمية (١٨٢) فردا ، موزعين على النحو التالي : مدير عدد (٢)، ونائب مدير عدد (٨)، وعميد عدد (١٩)، ونائب عميد عدد (٤٤)، ورئيس قسم أكاديمي عدد (١٠٩). وعضو هيئة تدريس عدد (٢٥٥٤) . ويبين الجدول (١) توزع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة.

الجدول (١)
توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
إدارات أكاديمية	١٨٢	%٦,٦٥
عضو هيئة تدريس	٢٥٥٤	%٩٣,٣٥
المجموع	٢٧٣٦	%١٠٠

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٦٠٠) فرد، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس العاملين في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة

الكويت للعام الدراسي ٢٠١٠- ٢٠١١. وقد تم استرجاع (٥٠٠) استبانة لتمثل عينة الدراسة وبنسبة استرجاع بلغت (83,3 %) ويبين الجدول (٢) توزع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

الجدول (٢)
توزع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	٤١٤	%٨٢,٨
	أنثى	٨٦	%١٧,٢
الكليات	إنسانية	٢٩٦	%٥٩,٢
	علمية	٢٠٤	%٤٠,٨
الوظيفة	قيادات أكاديمية	٦٠	%١٢
	عضو هيئة تدريس	٤٤٠	%٨٨
الجامعة التي تخرج فيها	أمريكية	١٧٣	%٣٤,٦
	أوروبية وأخرى	١٧١	%٣٤,٢
	عربية	١٥٦	%٣١,٢
المجموع		**٥٠٠**	**%١٠٠**

أدوات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير ثلاث أدوات للدراسة؛ الأولى لتعرف مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت، والثانية لتعرف درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت، والثالثة للتعرف على درجة فاعلية الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي في الكويت، وفيما يلي وصف لأدوات الدراسة وطريقة تطويرها:

أولا: وصف أدوات الدراسة

١. الأداة الأولى: المقابلة (مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت):

لتعرف مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، قام الباحث بإجراء مقابلات مع شاغلي الوظائف الإدارية الأكاديمية، وقد بلغ عدد الأفراد الذين تمت مقابلتهم (٤٠) فردا، وقد تضمنت هذه المقابلات ثلاث أسئلة مفتوحة:

- ما مفهوم الشفافية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت من وجهة نظرك؟
- ما السلوكيات والاداءات والآليات الدالة على الشفافية الداخلية التي تقوم بها الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت من وجه نظرك؟
- ما السلوكيات والاداءات والآليات الدالة على الشفافية الخارجية التي تقوم بها الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت من وجه نظرك؟

وقد تم طرح هذه الأسئلة المفتوحة على المستجيبين عبر مقابلتهم، وقد استغرق متوسط مقابلة كل مستجيب ساعة واحدة.

٢. **الأداة الثانية: استبانة تعرف درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت.**

وقد تكونت هذه الأداة من جزأين:

أ. البيانات الشخصية: وتشتمل على البيانات الشخصية التي تمثل أفراد عينة الدراسة من الأكاديميين العاملين في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت.

ب. درجة ممارسة الشفافية: ويشتمل هذا القسم على استبانة درجة ممارسة الشفافية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت وتضم سبعا وسبعين فقرة موزعة على مجالين وهما:

- الشفافية الداخلية وتضم سبعا وأربعين فقرة موزعة على سبعة مجالات: شفافية التشريعات ويحتوي على ست فقرات، شفافية المعلومات ويحتوي على ست فقرات، وشفافية الاتصالات والعلاقات ويحتوي على تسع فقرات، وشفافية تقييم الأداء والفاعلية ويحتوي على سبع فقرات، وشفافية اتخاذ القرار ويحتوي على ست فقرات، وشفافية آليات العمل ويحتوي على خمس فقرات، وشفافية المساءلة ومعالجة الفساد ويحتوي على ثماني فقرات.
- الشفافية الخارجية وتضم ثلاثين فقرة موزعة على سبعة مجالات: شفافية التشريعات ويحتوي على أربع فقرات، وشفافية المعلومات ويحتوي على خمس فقرات، وشفافية الاتصالات والعلاقات ويحتوي على ثلاث فقرات، وشفافية تقييم الأداء والفاعلية ويحتوي على أربع فقرات، وشفافية اتخاذ القرار ويحتوي على أربع

فقرات، وشفافية آليات العمل ويحتوي على خمس فقرات، وشفافية المساءلة ومعالجة الفساد ويحتوي على خمس فقرات.

وكانت الإجابة عن كل فقرة تتكون من خمسة مستويات تقيس درجة ممارسة الشفافية من قبل الإدارة الأكاديمية وهي:

- بدرجة كبيرة جدا وتحصل على العلامة (٥).
- بدرجة كبيرة وتحصل على العلامة (٤).
- بدرجة متوسطة وتحصل على العلامة (٣).
- بدرجة قليلة وتحصل على العلامة (٢).
- بدرجة قليلة جدا وتحصل على العلامة (١).

وقد طلب من المستجيبين وضع إشارة (√) أمام كل فقرة، وتحت الإجابة التي يرونها مناسبة. وقد تم اعتبار المتوسط الحسابي الذي يقع بين (١ – ٢،٣٣) يمثل مستوى منخفضا من ممارسة الشفافية، والمتوسط الحسابي الذي يقع بين (٢،٣٤ – ٣،٦٦) يمثل مستوى متوسطا من ممارسة الشفافية، والمتوسط الحسابي (٣،٦٧) فأعلى يمثل مستوى مرتفعا من ممارسة الشفافية.

٣. **الأداة الثالثة: استبانة تعرف فاعلية الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت.**

وتكونت الأداة من ثمان وثلاثين فقرة موزعة على مجالين:

- فاعلية الاتصال داخل مؤسسات التعليم العالي وتضم اثني وعشرين فقرة،.
- فاعلية الاتصال خارج مؤسسات التعليم العالي وتضم ست عشرة فقرة .

وكانت الإجابة عن كل فقرة تتكون من خمسة مستويات تقيس درجة فاعلية الاتصال لدى الإدارة الأكاديمية وهي:

- بدرجة عالية جدا وتحصل على العلامة (٥).
- بدرجة عالية وتحصل على العلامة (٤).
- بدرجة متوسطة وتحصل على العلامة (٣).

- بدرجة متدنية وتحصل على العلامة (٢).
- بدرجة متدنية جدا وتحصل على العلامة (١).

وقد طلب من المستجيبين وضع إشارة (√) أمام كل فقرة، وتحت الإجابة التي يرونها مناسبة. وقد تم اعتبار المتوسط الحسابي الذي يقع بين (١ – ٢،٣٣) يمثل مستوى متدنيا من فاعلية الاتصال الإداري، والمتوسط الحسابي الذي يقع بين (٢،٣٤ – ٣،٦٦) يمثل مستوى متوسطا من فاعلية الاتصال الإداري، والمتوسط الحسابي (٣،٦٧) فأعلى يمثل مستوى عال من فاعلية الاتصال الإداري.

ثانيا: خطوات إعداد أدوات الدراسة:

١. المقابلة (أداة مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت): بهدف جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، ولتعرف مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت، قام الباحث بتطوير أداة للمقابلة بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة كدراسة أبو النادي (٢٠٠١)، ودراسة دعيبس (٢٠٠٤)، ودراسة ارتيمة (٢٠٠٥)، ودراسة أبو كريم (٢٠٠٥)، ودراسة الطشة (٢٠٠٧)، ودراسة العمايرة (٢٠٠٨)، ودراسة الشمري (٢٠٠٩).
٢. استبانة تعرف درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت: بهدف جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة وللتعرف على درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، قام الباحث ببناء وتطوير الأداة عبر دراسة الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت الشفافية كدراسة أبو النادي (٢٠٠١)، ودراسة دعيبس (٢٠٠٤)، ودراسة ارتيمة (٢٠٠٥)، ودراسة أبو كريم (٢٠٠٥)، ودراسة الطشة (٢٠٠٧)، ودراسة العمايرة (٢٠٠٨)، ودراسة الشمري (٢٠٠٩).
٣. وتم الاستفادة من هذه الدراسات في صياغة بعض الفقرات بعد تعديلها لتتناسب ومجتمع الدراسة، وكذلك تحديد مجالات الشفافية، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (٩٣) فقرة موزعة على المجالات التالية: الشفافية الداخلية وتضم (٥٢) فقرة موزعة على المجالات التالية: شفافية التشريعات (٦) فقرات، وشفافية المعلومات (٦) فقرات، وشفافية

الاتصالات والعلاقات (١٠) فقرات، وشفافية تقييم الأداء والفاعلية (١٠) فقرات، وشفافية اتخاذ القرارات (٦) فقرات، وشفافية آليات العمل (٦) فقرات، وشفافية المساءلة ومعالجة الفساد (٨) فقرات. والشفافية الخارجية وتضم (٤١) فقرة موزعة على المجالات التاليـــة: شفافية التشريعات (٤) فقرات، وشفافية المعلومات (٧) فقـــرات، وشـــفافية الاتـــصالات والعلاقات (٥) فقرات، وشفافية تقييم الأداء والفاعلية (٦) فقرات، وشفافية اتخاذ القرارات (٥) فقرات، وشفافية آليات العمل (٨) فقرات، وشفافية المساءلة ومعالجـــة الفـــساد (٦) فقرات.

٤. استبانة تعرف فاعلية الاتصال الإداري لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت: بهدف جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة وللتعـــرف على درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعلـــيم العـــالي الرسمية في دولة الكويت، قام الباحث ببناء وتطوير الأداة عبر دراســـة الأدب النظـــري والدراسات السابقة التي تناولت الاتصال الإداري كدراسة أحمـــد (١٩٩٧)، ودراســـة الأسمر (٢٠٠٠)، ودراسة أبو كريم (٢٠٠٥)، ودراسة حياصات (٢٠٠٧)، ودراسة حراحشة (٢٠٠٩)، وتم الاستفادة من هذه الدراسات في صياغة بعـــض الفقـــرات بعـــد تعديلها لتتناسب ومجتمع الدراسة، وتم تحديد مجالات الاتصال الإداري الفعال، وتكونـــت الاستبانة في صورتها الأولية من (٤٦) فقرة موزعة على المجالات التاليـــة: الاتـــصال الإداري داخل مؤسسات التعلم العالي ويضم (٢٦) فقرة، والاتـــصال الإداري خـــارج مؤسسات التعليم العالي ويضم (٢٠) فقرة.

ثالثا: صدق أدوات الدراسة

١. صدق المقابلة: للتحقق من صدق أداة مفهوم الشفافية اعتمـــد الباحـــث طريقـــة صـــدق المحتوى (Content Validity)، فقد تم عرض الأداة بـــصورتها الأوليـــة علـــى (١٥) محكما ممن يحملون درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والإدارة مـــن أعـــضاء هيئـــة التدريس في الجامعات الأردنية، وجامعة الكويت، وقد طلب الباحث من المحكمين إبـــداء ملاحظاتهم وآرائهم عن درجة صحة هذه الأداة ومناسبتها للتعرف إلى مفهوم الـــشفافية. وتم الأخذ بملاحظات وآراء المحكمين اذ استقرت أسئلة المقابلة بصورتها النهائية مكونـــة من ثلاثة أسئلة. (ملحق رقم ٣)

٢. صدق أداة درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت للتحقق من صدق أداة الشفافية اعتمد الباحث طريقة صدق المحتوى (Content Validity)، فقد تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (١٥) محكما ممن يحملون درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والإدارة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وجامعة الكويت، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء ملاحظاتهم وآرائهم عن درجة صحة هذه الفقرات ومناسبتها لقياس درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت، وإضافة أية فقرة يرونها مناسبة، وتم بعد ذلك تفريغ استبانة التحكيم، وقد تم أخذ الفقرة التي حصلت على إجماع (١٢) محكما كحد أدنى، أي بنسبة (٨٠%) فأعلى مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات والإضافات واستبعاد الفقرات التي لم يوافق عليها، حيث تم حذف (١٦) فقرة، وبعد أن استقرت الاستبانة على صورتها النهائية أصبحت مكونة من (٧٧) فقرة موزعة على مجالين وهما:

- الشفافية الداخلية وتضم سبعا وأربعين فقرة موزعة على سبعة مجالات: شفافية التشريعات ويحتوي على ست فقرات، شفافية المعلومات ويحتوي على ست فقرات، وشفافية الاتصالات والعلاقات ويحتوي على تسع فقرات، وشفافية تقييم الأداء والفاعلية ويحتوي على سبع فقرات، وشفافية اتخاذ القرار ويحتوي على ست فقرات، وشفافية آليات العمل ويحتوي على خمس فقرات، وشفافية المساءلة ومعالجة الفساد ويحتوي على ثماني فقرات.

- الشفافية الخارجية وتضم ثلاثين فقرة موزعة على سبعة مجالات: شفافية التشريعات ويحتوي على أربع فقرات، وشفافية المعلومات ويحتوي على خمس فقرات، وشفافية الاتصالات والعلاقات ويحتوي على ثلاث فقرات، وشفافية تقييم الأداء والفاعلية ويحتوي على أربع فقرات، وشفافية اتخاذ القرار ويحتوي على أربع فقرات، وشفافية آليات العمل ويحتوي على خمس فقرات، وشفافية المساءلة ومعالجة الفساد ويحتوي على خمس فقرات.

٣. صدق أداة فاعلية الاتصال الإداري لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت للتحقق من صدق أداة الاتصال الإداري الفعال اعتمد الباحث طريقة صدق المحتوى (Content Validity)، فقد تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (١٥) محكما ممن يحملون درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والإدارة من أعضاء

هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وجامعة الكويت، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى صحة هذه الفقرات ومناسبتها لقياس درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت، وإضافة أية فقرة يرونها مناسبة، وتم بعد ذلك تفريغ استبانة التحكيم، وقد تم أخذ الفقرة التي حصلت على إجماع (١٢) محكما كحد أدنى، أي بنسبة (٨٠%) فأعلى مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات والإضافات واستبعاد الفقرات التي لم يوافق عليها، اذ تم حذف (٨) فقرات، وبعد أن استقرت الاستبانة على صورتها النهائية أصبحت مكونة من (٣٨) فقرة وتضم مجالين وهما: الاتصال الإداري داخل مؤسسات التعلم العالي ويضم (٢٢) فقرة، والاتصال الإداري خارج مؤسسات التعليم العالي ويضم (١٦) فقرة.

رابعا: ثبات أدوات الدراسة

١. ثبات المقابلة:

للتحقق من ثبات تحليل المقابلات تم استخدام:

أ. ثبات تحليل الباحث مع نفسه حيث أخذت عينة تمثل (٥٠%) من المقابلات، واعتمد ثبات التحليل بتحليل الباحث مع نفسه عبر الزمن، اذ قام الباحث بتحليل العينة الممثلة لأول مرة، وأعاد التحليل مرة أخرى بعد ثلاثة أسابيع من التحليل الأول، وحسبت نسبة الاتفاق بين التحليل الأول والثاني باستخدام طريقة ومعادلة اوزارف وماير (Azaroff & Mayer,1977)، والتي تسمى نسبة الاتفاق بين التحليلين، وتحسب باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{نسبة الاتفاق} = \frac{\text{عدد الإجابات المتفق عليها}}{\text{عدد الإجابات المتفق عليها} + \text{عدد الإجابات المختلف عليها}} \times ١٠٠\%$$

وبلغت نسبة الاتفاق بين التحليلين (٩٠%) ممّا يؤكد ثبات أداة الدراسة، ويعزز الثقة بها.

ب. ثبات تحليل الباحث مع المرمزين:

قام الباحث بعرض العينة التي قامت بتحليلها على مرمزين من المختصين في مجال الإدارة التربوية، ممن يحملون درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية، بعد توضيح هدف الدراسة ووحدات التحليل وفئاته لهما، اذ طلب إليهما إجراء عملية التحليل، ثم تمّ حساب نسبة الاتفاق

بين الباحث والمرمزين باستخدام المعادلة السابقة، وبلغت نسبة الاتفاق بين تحليل المرمز الأول والباحث (٨٧%). وبلغت نسبة الاتفاق بين تحليل المرمز الثاني والباحث (٨٩%)، ممّا يؤكد ثبات أداة الدراسة، ويعزز الثقة بها.

٢. ثبات أداة درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت للتأكد من ثبات أداة درجة ممارسة الشفافية قام الباحث بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حيث استخدمت معادلة كرونباخ الفا. والجدول (٣) يبين معاملات الاتساق الداخلي لمجالات أداة ممارسة الشفافية.

الجدول (٣)
معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا) لمجالات أداة ممارسة الشفافية

المجال	الاتساق الداخلي
الشفافية الداخلية	
شفافية التشريعات	٠,٨٣
شفافية المعلومات	٠,٧٣
شفافية الاتصالات والعلاقات	٠,٨٨
شفافية تقييم الأداء والفاعلية	٠,٧٦
شفافية اتخاذ القرارات	٠,٨٥
شفافية آليات العمل	٠,٧٦
شفافية المساءلة ومعالجة الفساد	٠,٨٦
الشفافية الخارجية	
شفافية التشريعات	٠,٨٠
شفافية المعلومات	٠,٨٤
شفافية الاتصالات والعلاقات	٠,٨٧
شفافية تقييم الأداء والفاعلية	٠,٨٦
شفافية اتخاذ القرارات	٠,٨١
شفافية آليات العمل	٠,٨٤
شفافية المساءلة ومعالجة الفساد	٠,٧٩

٣. ثبات أداة فاعلية الاتصال الإداري لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت للتأكد من ثبات أداة الاتصال الإداري قام الباحث بحساب الثبات بطريقة الاتساق حيث استخدمت معادلة كرونباخ الفا . والجدول (٤) يبين معاملات الاتساق الداخلي لمجالات أداة الاتصال الفعال.

الجدول (٤)
معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا) لمجالات أداة فاعلية الاتصال الإداري

المجال	الاتساق الداخلي
الاتصال داخل مؤسسات التعليم العالي	٠,٩٣
الاتصال خارج مؤسسات التعليم العالي	٠,٩١

متغيرات الدراسة:

تشتمل الدراسة على المتغيرات التالية:

١. **المتغيرات المستقلة الثانوية وتشمل :**
- الجنس وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- التخصص وله مستويان: (إنساني، علمي).
- الوظيفة ولها مستويان (إداري أكاديمي، عضو هيئة تدريس).
- الجامعة التي تخرج منها ولها ثلاثة مستويات: (أمريكية، أوروبية وأخرى، عربية)

٢. **المتغير المستقل:**
- درجة ممارسة الشفافية.

٣. **المتغير التابع**
- فاعلية الاتصال الإداري.

إجراءات الدراسة:

بعد إعداد وتطوير أدوات الدراسة في صورتها النهائية والتأكد من صدقها وثباتها قام الباحث بالإجراءات الآتية:

- تحديد عدد أفراد عينة الدراسة من خلال إحصائيات وزارة التعليم العالي في دولة الكويت.
- الحصول على الموافقة لتسهيل مهمة الباحث في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت.
- توزيع أدوات الدراسة على عينة الدراسة والبالغ عددهم (٦٠٠) بالطريقة العشوائية.

- الحصول على استجابات أفراد العينة على أدوات الدراسة. حيث قام الباحث بتوزيع (٦٠٠) استبانة، استرجع منها (٥٠٠) استبانة.
- تفريغ الاستجابات وإجراء المعالجة الإحصائية المناسبة لها.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع المعلومات ثم تفريغ البيانات، واستخراج الإجابات عن أسئلة الدراسة باستخدام التحاليل الإحصائية التالية:

- للإجابة عن السؤال الأول فقد تم حساب التكرارات والنسبة المئوية.
- للإجابة عن السؤال الثاني والسابع فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثالث والرابع والخامس فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار (ت).
- للإجابة عن السؤال السادس فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار شيفية (Scheffee) للمقارنات البعدية.
- للإجابة عن السؤال الثامن فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التي مثلت استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أدوات الدراسة، وذلك للتعرف على مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، ودرجة ممارسة الشفافية لديهم، وأثر كل من: الجنس، والكلية، والمستوى الإداري، والجامعة التي تخرج فيها. و للتعرف على درجة فاعلية الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، وكذلك للتعرف على العلاقة بين درجة ممارسة لشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت ودرجة فاعلية الاتصال الإداري.

وبعد تطبيق إجراءات الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي جمعت تم الحصول على النتائج، وفيما يلي عرض لتلك النتائج.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:
ما مفهوم الشفافية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء مقابلات مع (٤٠) فردا من الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، وتم طرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة والمتعلقة بمفهوم الشفافية من وجهة نظرهم، والسلوكيات والأداءات والآليات الدالة عليها والتي تقوم بها الإدارة الأكاديمية داخل مؤسسات التعليم العالي في دولة في دولة الكويت من وجهة نظرهم، والسلوكيات والاداءات والآليات الدالة عليها والتي تقوم بها الإدارة الأكاديمية خارج مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت من وجهة نظرهم. وتم تحليل المقابلات وحساب التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة المقابلة على أسئلة المقابلة. ويبين الجدول (٥) التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة المقابلة على السؤال المتعلق بمفهوم الشفافية.

الجدول (٥)
التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة المقابلة على السؤال المتعلق بمفهوم الشفافية

الرتبة	مفهوم الشفافية	التكرار	النسبة المئوية
١	إتاحة المعلومات للجميع	٣٨	%٩٥
١	تطبيق اللوائح والقوانين بموضوعية	٣٨	%٩٥
٢	وضوح السياسات والتشريعات	٣٦	%٩٠
٢	عدالة تقييم الأداء وموضوعيته	٣٦	%٩٠
٣	عدم التميز بين العاملين	٣٥	%٨٧,٥
٤	سهولة الحصول على المعلومات	٣٣	%٨٢,٥
٤	المشاركة في صنع القرارات	٣٣	%٨٢,٥
٤	وضوح إجراءات العمل	٣٣	%٨٢,٥
٥	حرية الاتصالات	٣٠	%٧٥
٥	نشر القرارات المرتبطة بالمجتمع	٣٠	%٧٥
٦	توفير أدوات المساءلة	٢٥	%٦٢,٥
٦	الالتزام بضوابط للتعيين	٢٥	%٦٢,٥
٧	مكافحة الفساد	٢٢	%٥٥
٨	توفير آلية لرفع الشكاوي	٢٠	%٥٠
٩	ممارسة سياسة الباب المفتوح	٥	%١٢,٥
١٠	الإصلاح	٢	%٥

يبين الجدول (٥) أن (٩٥%) من أفراد عينة المقابلة يرون بأن الشفافية تعني "إتاحة المعلومات للجميع" و "تطبيق اللوائح والقوانين بموضوعية". في حين أن (٩٠%) من أفراد عينة المقابلة يرون بأن الشفافية تعني " وضوح السياسات والتشريعات" و "عدالة تقييم الأداء وموضوعيته".

ويبين الجدول (٦) التكرارات والنسب المئوية للسلوكيات والاداءات والآليات الدالة على الشفافية التي تقوم بها الإدارة الأكاديمية داخل مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة المقابلة.

الجدول (٦)
التكرارات والنسب المئوية للسلوكيات والاداءات والآليات الدالة على الشفافية التي تقوم بها الإدارة الأكاديمية داخل مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت

الرتبة	السلوكيات والاداءات والآليات الدالة على الشفافية الداخلية	التكرار	النسبة المئوية
١	اختيار القيادات بناء على أسس موضوعية	٣٨	%٩٥
٢	توفير المعلومات بدقة	٣٧	%٩٢,٥
٢	توفير أدوات المساءلة	٣٧	%٩٢,٥
٢	الالتزام بضوابط للتعيين	٣٧	%٩٢,٥
٣	تطبيق معايير الابتعاث بعدالة	٣٥	%٨٧,٥
٣	تطبيق معايير الترقية بعدالة	٣٥	%٨٧,٥
٣	توفير آلية لرفع الشكاوي	٣٥	%٨٧,٥
٤	الالتزام بسياسة واضحة لنشر المعلومات	٣٤	%٨٥
٥	حرية الاتصالات	٣٣	%٨٢,٥
٥	العمل ضمن إجراءات ولوائح واضحة ومعلنة	٣٣	%٨٢,٥
٥	الإعلان عن الخطط المستقبلية	٣٣	%٨٢,٥
٦	تبني إجراءات مكتوبة تحمي الموارد من الممارسات غير المهنية	٣٠	%٧٥
٦	التطبيق القانوني للإجراءات واللوائح والقوانين	٣٠	%٧٥
٦	المحافظة على سرية المعلومات الشخصية	٣٠	%٧٥
٧	الاجتماعات المتكررة حول العمل ومتطلباته	٢٥	%٦٢,٥

يبين الجدول (٦) أن (٩٥%) من أفراد عينة المقابلة يرون أن من السلوكيات والاداءات والآليات الدالة على الشفافية التي تقوم بها الإدارة الأكاديمية داخل مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت "اختيار القيادات بناء على أسس موضوعية" وأن (٩٢,٥%) من أفراد عينة المقابلة يرون أن من السلوكيات والاداءات والآليات الدالة على الشفافية التي تقوم بها الإدارة الأكاديمية داخل مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت "توفير المعلومات بدقة" و "توفير أدوات المساءلة" و "الالتزام بضوابط للتعيين".

ويبين الجدول (٧) التكرارات والنسب المئوية للسلوكيات والاداءات والآليات الدالة على الشفافية التي تقوم بها الإدارة الأكاديمية خارج مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة المقابلة.

الجدول (٧)
التكرارات والنسب المئوية للسلوكيات والاداءات والآليات الدالة على الشفافية التي تقوم بها الإدارة الأكاديمية خارج مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت

الرتبة	السلوكيات والاداءات والآليات الدالة على الشفافية الخارجية	التكرار	النسبة المئوية
١	التعاون مع المجتمع	٣٨	%٩٥
١	نشر المعلومات التي تفيد الجهات المستفيدة	٣٨	%٩٥
٢	تبني آليات تواصل فعالة مع المستفيدين	٣٧	%٩٢,٥
٣	التعامل مع الجميع بعدالة ونزاهة	٣٦	%٩٠
٤	توجيه البحث العلمي لخدمة المجتمع	٣٣	%٨٢,٥
٥	المشاركة في حلقات النقاش في الجمعيات غير الحكومية	٣٠	%٧٥
٦	تقديم تقارير سنوية توضح للمجتمع انجازات المؤسسة.	٢٥	%٦٢,٥

يبين الجدول (٧) أن (٩٥%) من أفراد عبنة المقابلة يرون أن من السلوكيات والاداءات والآليات الدالة على الشفافية التي تقوم بها الإدارة الأكاديمية خارج مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت "التعاون مع المجتمع" و "نشر المعلومات التي تفيد الجهات المستفيدة" وأن (٩٢,٥%) يرون أن من السلوكيات والاداءات والآليات الدالة على الشفافية التي تقوم بها الإدارة الأكاديمية خارج مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت "تبني آليات تواصل فعالة مع المستفيدين".

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:
ما درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد العينة لكل مجال من مجالات الشفافية وللشفافية ككل، وتم ترتيب المتوسطات الحسابية على المجالات ترتيبا تنازليا لتحديد أي المجالات كان متوسطه أعلى من غيره.

ويبين الجدول (٨) ترتيب مجالات درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت تنازليا حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ولممارسة الشفافية ككل.

الجدول (٨)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت لمجالات الشفافية وللشفافية ككل

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	الشفافية الداخلية	٢,٩٥	٠,٥٦	متوسطة
٢	الشفافية الخارجية	٢,٧٩	٠,٦٣	متوسطة
	الشفافية ككل	٢,٨٩	٠,٥٧	متوسطة

يبين الجدول (٨) أن درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت جاءت متوسطة للشفافية ككل بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٩) وانحراف معياري (٠,٥٧). وجاءت درجة ممارسة مجالات الشفافية الداخلية والخارجية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٥) وانحراف معياري (٠,٥٦) لمجال الشفافية الداخلية، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٩) وانحراف معياري (٠,٦٣) لمجال الشفافية الخارجية.

ومن أجل تحديد الفقرات وفق المجالات التي تندرج تحتها، فقد تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت لكل مجال فرعي من مجالات الشفافية الرئيسة (الشفافية الداخلية والشفافية الخارجية) ولكل فقرة على حدة، وتم ترتيب المجالات الفرعية وفقرات كل مجال ترتيبا تنازليا وفيم يأتي عرض للنتائج حسب المجالات.

المجال الرئيسي الأول: الشفافية الداخلية

اشتمل هذا المجال على سبعة مجالات فرعية. ويبين الجدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت لمجالات الشفافية الداخلية مرتبة تنازليا وللشفافية الداخلية ككل .

الجدول (٩)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت لمجالات الشفافية الداخلية وللشفافية الداخلية ككل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١	شفافية التشريعات	٣,١١	٠,٦٣	متوسطة
٢	٢	شفافية المعلومات	٣,١٠	٠,٦١	متوسطة
٣	٦	شفافية آليات العمل	٣,٠٥	٠,٦٣	متوسطة
٤	٣	شفافية الاتصالات والعلاقات	٢,٩٣	٠,٦٦	متوسطة
٥	٤	شفافية تقييم الأداء والفاعلية	٢,٨٨	٠,٦٤	متوسطة
٦	٥	شفافية اتخاذ القرارات	٢,٨٤	٠,٧٠	متوسطة
٧	٧	شفافية المساءلة ومعالجة الفساد	٢,٨٣	٠,٦٩	متوسطة
		الشفافية الداخلية	٢,٩٥	٠,٥٦	متوسطة

يبين الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الشفافية الداخلية قد تراوحت مابين (٢,٨٣-٣,١١)، وكلها تمثل درجة متوسطة من ممارسة الشفافية الداخلية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، وجاء مجال شفافية التشريعات في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,١١)، تلاه في المرتبة الثانية مجال شفافية المعلومات بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٠)، تلاه في المرتبة الثالثة مجال شفافية آليات العمل بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٥)، بينما جاء مجال شفافية المساءلة ومعالجة الفساد في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٣)، وبلغ المتوسط الحسابي للشفافية الداخلية ككل (٢,٩٥).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من الشفافية الداخلية على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

١. شفافية التشريعات

اشتمل هذا المجال على (٦) فقرات تقيس درجة ممارسة شفافية التشريعات لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، ويبين الجدول رقم (١٠) الترتيب التنازلي لفقرات مجال شفافية التشريعات حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.

الجدول (١٠)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مجال شفافية التشريعات لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١	تعلن الإدارة الأكاديمية القوانين والأنظمة المعمول بها	٣,٦٤	٠,٨٣	متوسطة
٢	٦	تطبق الإدارة الأكاديمية الأنظمة والتعليمات بصورة متسقة	٣,٢٣	٠,٩٠	متوسطة
٣	٢	تتسم التعليمات التي تقدمها الإدارة الأكاديمية بالدقة	٣,١٢	٠,٧٥	متوسطة
٤	٤	تطبق الإدارة الأكاديمية الأنظمة والتعليمات على الجميع	٢,٩٦	٠,٨٧	متوسطة
٥	٥	تراجع الإدارة الأكاديمية الأنظمة والتعليمات بشكل دورية	٢,٨٧	٠,٨١	متوسطة
٦	٣	توضح الإدارة الأكاديمية التشريعات ذات العلاقة بأداء المهام الوظيفية للعاملين	٢,٨٤	٠,٩٣	متوسطة

يبين الجدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية لمجال شفافية التشريعات قد تراوحت مابين (٢,٨٤- ٣,٦٤)، حيث جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على "تعلن الإدارة الأكاديمية القوانين والأنظمة المعمول بها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٤) وبدرجة متوسطة من ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، وجاءت بقية الفقرات بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٢,٨٤-٣,٢٣) وبدرجة متوسطة من ممارسة الشفافية.

٢. شفافية المعلومات

اشتمل هذا المجال على (٦) فقرات تقيس درجة ممارسة شفافية المعلومات لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، ويبين الجدول رقم (١١) الترتيب التنازلي لفقرات مجال شفافية المعلومات حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.

الجدول (١١)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مجال شفافية المعلومات لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١٠	تعمم الإدارة الأكاديمية المعلومات الجديدة على المرؤسين	٣,٣٧	٠,٨٢	متوسطة
٢	٩	تجدد الإدارة الأكاديمية المعلومات	٣,٢٦	٠,٩١	متوسطة
٣	٨	تتميز المعلومات المتوفرة للإدارة الأكاديمية بالمصداقية	٣,١٦	٠,٧٨	متوسطة
٤	١٢	يتم الإعلان عن ميزانية الإدارة الأكاديمية	٣,١٠	١,١٣	متوسطة
٥	٧	تتوافر لدى الإدارة الأكاديمية المعلومات اللازمة لأداء مهامها	٢,٨٧	٠,٩٢	متوسطة
٦	١١	تستطيع الإدارة الأكاديمية الحصول على المعلومات التي تحتاجها لتأدية مهامها الوظيفية في الوقت المناسب	٢,٨٢	٠,٩٥	متوسطة

يبين الجدول (١١) ان المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة شفافية المعلومات لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت قد تراوحت مابين (٢,٨٢– ٣,٣٧)، وجاءت كلها ضمن الدرجة المتوسطة من ممارسة الشفافية.

٣. شفافية الاتصالات والعلاقات

اشتمل هذا المجال على (٩) فقرات تقيس درجة ممارسة شفافية الاتصالات والعلاقات لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، ويبين الجدول رقم (١٢) الترتيب التنازلي لفقرات مجال شفافية الاتصالات والعلاقات حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.

الجدول (١٢)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مجال شفافية الاتصالات والعلاقات لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١٩	تتم مواجهة مشكلات العمل بين المدير والمرؤوسين في الإدارة الأكاديمية بصراحة	٣,٣٠	٠,٩٢	متوسطة
٢	١٦	تتعامل الإدارة الأكاديمية مع جميع العاملين بعدالة	٣,١٧	١,٠٦	متوسطة
٣	١٤	تتم الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارة الأكاديمية بسهولة	٣,١٦	١,٠٣	متوسطة
٤	١٧	يوحد ثقة متبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين في الإدارة الأكاديمية	٢,٩٢	٠,٧٩	متوسطة
٥	٢١	تعرف الإدارة الأكاديمية العاملين بحقوقهم وواجباتهم	٢,٨٧	٠,٨٤	متوسطة
٦	١٥	تفصح الإدارة الأكاديمية للمرؤسين عن رؤيتها فيما يتعلق بسياساتها	٢,٨٦	٠,٨٦	متوسطة
٧	٢٠	تعقد لقاءات دورية بين الإدارة الأكاديمية والعاملين فيها	٢,٨٤	٠,٨٤	متوسطة
٨	١٨	تنوع الإدارة الأكاديمية في وسائل الاتصال والتواصل بما يتناسب مع طبيعة الهدف المطلوب منها	٢,٧١	٠,٩٠	متوسطة
٩	١٣	توفر الإدارة الأكاديمية قنوات اتصال فاعلة للتواصل بين قمة الهرم الإداري ومكوناته الأخرى	٢,٥٨	٠,٩٦	متوسطة

يبين الجدول (١٢) أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الشفافية وفق هذا المجال تراوحت مابين (٢,٥٨– ٣,٣٠) وكلها تقع ضمن الدرجة المتوسطة من ممارسة الشفافية، حيث جاءت الفقرة رقم (١٩) والتي تنص على "تتم مواجهة مشكلات العمل بين المدير والمرؤوسين في الإدارة الأكاديمية بصراحة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٠)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٣) ونصها "توفر الإدارة الأكاديمية قنوات اتصال فاعلة للتواصل بين قمة الهرم الإداري ومكوناته الأخرى" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٨).

٤. شفافية تقييم الأداء والفاعلية

اشتمل هذا المجال على (٧) فقرات تقيس درجة ممارسة شفافية تقييم الأداء لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، ويبين الجدول (١٣) الترتيب التنازلي لفقرات مجال شفافية تقييم الأداء والفاعلية حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.

الجدول (١٣)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مجال شفافية تقييم الأداء لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٢٥	تزود الإدارة الأكاديمية العاملين بنتائج تقييم أدائهم	٣,١٢	١,٠١	متوسطة
٢	٢٦	تتضمن أسس تقييم أداء العاملين في الإدارات الأكاديمية إمكانية المساءلة الإدارية للمرؤوسين	٣,٠٩	٠,٠٥	متوسطة
٣	٢٨	تقوم الإدارة الأكاديمية بعمل دراسات تقييم ذاتي لبرامجها	٣,٠٢	١,٠٨	متوسطة
٤	٢٣	ترتبط أسس تقييم أداء العاملين في الإدارة الأكاديمية بمتطلبات انجاز العمل	٣,٠١	٠,٨٠	متوسطة
٥	٢٤	تتم عملية تقييم أداء العاملين في الإدارة الأكاديمية بموضوعية	٢٠٧٠	٠,٩٠	متوسطة
٦	٢٧	ترتبط قرارات الإدارة الأكاديمية الترقيات الإدارية والأكاديمية، الابتعاث، المشاركة في المؤتمرات بنتائج تقارير تقييم الأداء	٢,٦٣	١,٠٤	متوسطة
٧	٢٢	تطلع الإدارة الأكاديمية العالمين على إجراءات تقييمهم	٢,٦١	١,٠٦	متوسطة

يبين الجدول (١٣) أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الشفافية وفق هذا المجال تراوحت مابين (٢,٦١– ٣,١٢) وكلها تقع ضمن الدرجة المتوسطة من ممارسة الشفافية، حيث جاءت الفقرة رقم (٢٥) والتي تنص على "تزود الإدارة الأكاديمية العاملين بنتائج تقييم أدائهم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١٢)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٢) ونصها "تطلع الإدارة الأكاديمية العاملين على إجراءات تقييمهم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦١).

٥. شفافية اتخاذ القرارات

اشتمل هذا المجال على (٦) فقرات تقيس درجة ممارسة شفافية اتخاذ القرارات لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، ويبين الجدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال شفافية اتخاذ القرارات مرتبة تنازليا.

الجدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مجال شفافية اتخاذ القرارات لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٣٣	تراعي الإدارة الأكاديمية عند اتخاذ القرارات الصالح العام	٣,٠٨	٠,٨٥	متوسطة
٢	٣٠	تحرص الإدارة الأكاديمية على مشاركة العاملين في صناعة القرارات المهمة	٣,٠٣	١,٠٦	متوسطة
٣	٣٤	تتابع الإدارة الأكاديمية عند تأثير القرارات الصادرة عنها على العمل في وحداتها الإدارية	٢,٩١	٠,٨٨	متوسطة
٤	٣١	يتم صناعة القرارات المهمة في الإدارات الأكاديمية في الوقت المناسب	٢,٧٤	٠,٨٢	متوسطة
٥	٢٩	يمتلك العاملون في الإدارة الأكاديمية الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأدوارهم	٢,٦٦	٠,٩٦	متوسطة
٦	٣٢	تتم عملية صناعة القرارات في الإدارات الأكاديمية على أسس علمية	٢,٦٢	٠,٩٥	متوسطة

يبين الجدول (١٤) أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الشفافية وفق هذا المجال تراوحت مابين (٢,٦٢– ٣,٠٨) وكلها تقع ضمن الدرجة المتوسطة من ممارسة الشفافية، حيث جاءت الفقرة رقم (٣٣) والتي تنص على "تراعي الإدارة الأكاديمية عند اتخاذ القرارات الصالح العام" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٨)، بينما جاءت الفقرة رقم (٣٢) ونصها "تتم عملية صناعة القرارات في الإدارات الأكاديمية على أسس علمية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٢).

٦. شفافية آليات العمل

اشتمل هذا المجال على (٥) فقرات تقيس درجة ممارسة شفافية آليات العمل لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، ويبين الجدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال شفافية آليات العمل مرتبة تنازليا.

الجدول (١٥)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مجال شفافية آليات العمل لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٣٧	تطور الإدارة الأكاديمية من إجراءات وآليات العمل وفقا لمعطيات التغذية الراجعة	٣,٢٠	٠,٨٩	متوسطة
٢	٣٩	تضع الإدارة الأكاديمية لوحات إرشادية في أماكن بارزة لبيان خطوات إجراء المعاملات المتعلقة بها	٣,١٨	١,٠١	متوسطة
٣	٣٨	توفر الإدارة الأكاديمية نماذج سهلة الاستخدام للمعاملات المتعلقة بها	٣,١٧	٠,٧٤	متوسطة
٤	٣٦	يتم تنفيذ إجراءات العمل في الإدارة الأكاديمية بنزاهة	٣,٠٥	٠,٧٥	متوسطة
٥	٣٥	تتميز آليات العمل في الإدارة الأكاديمية بالوضوح	٢,٦٧	٠,٩٣	متوسطة

يبين الجدول (١٥) أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الشفافية وفق هذا المجال تراوحت مابين (٢,٦٧– ٣,٢٠)، وكلها تقع ضمن الدرجة المتوسطة من ممارسة الشفافية، حيث جاءت الفقرة رقم (٣٧) والتي تنص على "تطور الإدارة الأكاديمية من إجراءات وآليات العمل وفقا لمعطيات التغذية الراجعة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٠)، بينما جاءت الفقرة رقم (٣٥) ونصها "تتميز آليات العمل في الإدارة الأكاديمية بالوضوح" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٧).

٧. شفافية المساءلة ومعالجة الفساد

اشتمل هذا المجال على (٨) فقرات تقيس درجة ممارسة شفافية المساءلة ومعالجة الفساد لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، ويبين

الجدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال شفافية المساءلة ومعالجة الفساد مرتبة تنازليا.

الجدول (١٦)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مجال شفافية المساءلة ومعالجة الفساد لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٤٢	تحارب الإدارة الأكاديمية أنماط الفساد فيها	٣,٠٦	١,٠٧	متوسطة
٢	٤٣	توفر الإدارة الأكاديمية الحماية للأفراد الذين يسهمون في كشف الفساد	٢,٩٩	١,٠٧	متوسطة
٣	٤١	تنفذ الإدارة الأكاديمية نظام المساءلة بفاعلية	٢,٩٦	١,٠٢	متوسطة
٤	٤٦	يتم توزيع عبء العمل بين العاملين في الإدارة الأكاديمية بعدالة	٢,٩٣	٠,٨٨	متوسطة
٥	٤٥	تقوم الإدارة الأكاديمية بعقد برامج تدريبية للعالمين فيها تعزز أخلاقيات العمل	٢,٧٩	٠,٩٠	متوسطة
٦	٤٤	يتم اختيار القيادات الأكاديمية وفق أسس علمية تضمن اختيار الأكثر كفاءة	٢,٧٧	٠,٩٢	متوسطة
٧	٤٠	يتضمن نظام الإدارة الأكاديمية المساءلة	٢,٦٧	٠,٩١	متوسطة
٨	٤٧	تحاسب الإدارة الأكاديمية المقصرين في تنفيذ أعمالهم	٢,٤٤	٠,٩١	متوسطة

يبين الجدول (١٦) أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الشفافية وفق هذا المجال تراوحت مابين (٢,٤٤- ٣,٠٦) وكلها تقع ضمن الدرجة المتوسطة من ممارسة الشفافية، وجاءت الفقرة رقم (٤٧) ونصها "تحاسب الإدارة الأكاديمية المقصرين في تنفيذ أعمالهم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٤).، وجاءت الفقرة رقم (٤٢) والتي تنص على "تحارب الإدارة الأكاديمية أنماط الفساد فيها" في المرتبة الأولى من حيث الفقرات التي حازت على درجة متوسطة من ممارسة الشفافية وفق هذا المجال، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٦).

ثانيا: المجال الرئيسي الثاني الشفافية الخارجية

اشتمل هذا المجال على سبعة مجالات فرعية. ويبين الجدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت لمجالات الشفافية الخارجية مرتبة تنازليا وللشفافية الخارجية ككل.

الجدول (١٧)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت لمجالات الشفافية الخارجية وللشفافية الخارجية ككل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٢	شفافية المعلومات	٢,٩٣	٠,٧٢	متوسطة
٢	١	شفافية التشريعات	٢,٩٠	٠,٧٢	متوسطة
٣	٦	شفافية آليات العمل	٢,٧٩	٠,٦٨	متوسطة
٤	٣	شفافية الاتصالات والعلاقات	٢,٧٧	٠,٧٧	متوسطة
٤	٥	شفافية اتخاذ القرارات	٢,٧٧	٠,٦٨	متوسطة
٦	٤	شفافية تقييم الأداء والفاعلية	٢,٧٣	٠,٧٩	متوسطة
٧	٧	شفافية المساءلة ومعالجة الفساد	٢,٦١	٠,٦٥	متوسطة
		الشفافية الخارجية	٢,٧٩	٠,٦٣	متوسطة

يبين الجدول (١٧) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (٢,٧٩- ٢,٩٣) وكلها تقع ضمن الدرجة المتوسطة من ممارسة الشفافية، حيث جاء مجال شفافية المعلومات في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٢,٩٣)، تلاه في المرتبة الثانية مجال شفافية التشريعات بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٠)، بينما جاء مجال شفافية المساءلة ومعالجة الفساد في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦١)، وبلغ المتوسط الحسابي للشفافية الخارجية (٢,٧٩).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من الشفافية الخارجية على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

١. شفافية التشريعات

اشتمل هذا المجال على (٤) فقرات تقيس درجة ممارسة شفافية التشريعات لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، ويبين الجدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال شفافية التشريعات مرتبة تنازليا.

الجدول (١٨)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مجال شفافية التشريعات لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٥٠	تعمل الإدارة الأكاديمية على إزالة الغموض عن القوانين والأنظمة والتعليمات عبر توضيحها للمستفيدين منها	٣,١٤	٠,٩٨	متوسطة
٢	٤٩	تتبنى الإدارة الأكاديمية المطالبة بإصدار أنظمة وتعليمات جديدة تتسم بالشفافية للمتعاملين معها	٢,٩٥	٠,٨٠	متوسطة
٣	٥١	تقوم الإدارة الأكاديمية بدراسة آثار القوانين والأنظمة والتعليمات على المجتمع	٢,٧٧	٠,٨٩	متوسطة
٤	٤٨	تعلن الإدارة الأكاديمية القوانين والأنظمة المعمول بها للمتعاملين معها	٢,٧٥	٠,٩٣	متوسطة

يبين الجدول (١٨) ان المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت ما بين (٢,٧٥-٣,١٤) وكلها تقع ضمن الدرجة المتوسطة من ممارسة الشفافية، حيث جاءت الفقرة رقم (٥٠) والتي تنص على "تعمل الإدارة الأكاديمية على إزالة الغموض عن القوانين والأنظمة والتعليمات عبر توضيحها للمستفيدين منها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١٤)، بينما جاءت الفقرة رقم (٤٨) ونصها "تعلن الإدارة الأكاديمية القوانين والأنظمة المعمول بها للمتعاملين معها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٥).

٢. شفافية المعلومات

اشتمل هذا المجال على (٥) فقرات تقيس درجة ممارسة شفافية المعلومات لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، ويبين الجدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال شفافية المعلومات مرتبة تنازليا.

الجدول (١٩)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مجال شفافية المعلومات لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٥٥	يقدم موضع الإدارة الأكاديمية على شبكة الانترنت المعلومات اللازمة لخدمة المستفيدين	٣,٣٥	١,٠٢	متوسطة
٢	٥٦	تقدم الإدارة الأكاديمية دليلا تعريفيا مطبوعا يتضمن معلومات كافية عنها	٣,١٠	٠,٩٢	متوسطة
٣	٥٣	تنشر الإدارة الأكاديمية البيانات والمعلومات ا لمتعلقة بها بمصداقية	٢,٩٤	٠,٨٧	متوسطة
٤	٥٤	تتيح الإدارة الأكاديمية للمجتمع الفرصة للاطلاع على المعلومات المتعلقة بها	٢,٨٨	٠,٨٣	متوسطة
٥	٥٢	يتم الإعلان عن مصروفات الإدارة الأكاديمية بشكل واضح	٢,٣٨	٠,٩٥	متوسطة

يبين الجدول (١٩) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت ما بين (٢,٣٨–٣,٣٥) وكلها تقع ضمن الدرجة المتوسطة من ممارسة الشفافية، حيث جاءت الفقرة رقم (٥٥) والتي تنص على "يقدم موضع الإدارة الأكاديمية على شبكة الانترنت المعلومات اللازمة لخدمة المستفيدين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٥)، بينما جاءت الفقرة رقم (٥٢) ونصها "يتم الإعلان عن مصروفات الإدارة الأكاديمية بشكل واضح" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٨).

٣. شفافية الاتصالات والعلاقات

اشتمل هذا المجال على (٣) فقرات تقيس درجة ممارسة شفافية الاتصالات والعلاقات لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، ويبين الجدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال شفافية الاتصالات والعلاقات مرتبة تنازليا.

الجدول (٢٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مجال شفافية الاتصالات والعلاقات لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٥٧	توفر الإدارة الأكاديمية قنوات اتصال مناسبة لتلقي شكاوي المراجعين	٢,٨٢	٠,٨٩	متوسطة
٢	٥٩	ترد الإدارة الأكاديمية على استفسارات المواطنين دون تأخير	٢,٧٦	٠,٨٦	متوسطة
٣	٥٨	يتم تزويد وسائل الإعلام بمعلومات كاملة عن واقع الإدارة الأكاديمية	٢,٧٥	٠,٨١	متوسطة

يبين الجدول (٢٠) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت مابين (٢,٧٥- ٢,٨٢) وكلها تقع ضمن الدرجة المتوسطة من ممارسة الشفافية، حيث جاءت الفقرة رقم (٥٧) والتي تنص على "توفر الإدارة الأكاديمية قنوات اتصال مناسبة لتلقي شكاوي المراجعين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٢)، بينما جاءت الفقرة رقم (٥٨) ونصها "يتم تزويد وسائل الإعلام بمعلومات كاملة عن واقع الإدارة الأكاديمية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٥).

٤. شفافية تقييم الأداء والفاعلية

اشتمل هذا المجال على (٤) فقرات تقيس درجة ممارسة شفافية تقييم الأداء والفاعلية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، ويبين الجدول رقم (٢١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال شفافية تقييم الأداء والفاعلية مرتبة تنازليا.

الجدول (٢١)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مجال شفافية تقيم الأداء والفاعلية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٦١	تستعين الإدارة الأكاديمية بمقيمين خارجيين لتقييم أدائها	٢,٨٦	٠,٩٦	متوسطة
٢	٦٢	تؤمن الإدارة الأكاديمية أن من حق الصحافة مراقبة أدائها	٢,٨٥	٠,٩٣	متوسطة
٣	٦٠	تشرك الإدارة الأكاديمية الأطراف ذات العلاقة في تقييم أدائها	٢,٧٨	٠,٩١	متوسطة
٤	٦٣	تؤمن الإدارة الأكاديمية أن من حق المواطن مراقبة أدائها	٢,٤٣	٠,٩٢	متوسطة

يبين الجدول (٢١) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت ما بين (٢,٤٣- ٢,٨٦) وكلها تقع ضمن الدرجة المتوسطة من ممارسة الشفافية وجاءت الفقرة رقم (٦٣) والتي نصها "تؤمن الإدارة الأكاديمية أن من حق المواطن مراقبة أدائها" أقل الفقرات من حيث المتوسطات بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٣) ، وجاءت الفقرة رقم (٦١) والتي تنص على "تستعين الإدارة الأكاديمية بمقيمين خارجيين لتقييم أدائها" في المرتبة الأولى من حيث الدرجة المتوسطة من ممارسة الشفافية وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٦).

٥. شفافية اتخاذ القرارات

اشتمل هذا المجال على (٤) فقرات تقيس درجة ممارسة شفافية اتخاذ القرارات لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، ويبين الجدول (٢٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال شفافية اتخاذ القرارات مرتبة تنازليا.

الجدول (٢٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مجال شفافية اتخاذ القرارات لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٦٥	تراعي الإدارة الأكاديمية في قراراتها المتغيرات الاجتماعية	٢,٨٩	٠,٧٦	متوسطة
٢	٦٤	تتابع الإدارة الأكاديمية أثر القرارات الصادرة عنها على المستفيدين	٢,٨٢	٠,٨٨	متوسطة
٣	٦٦	تشرك الإدارة الأكاديمية المجتمع المحلي في صناعة القرارات المتعلقة بهم	٢,٧٢	٠,٨٢	متوسطة
٤	٦٧	يتم الإعلان عن قرارات الإدارة الأكاديمية بصورة واضحة	٢,٦٦	٠,٩١	متوسطة

يبين الجدول (٢٢) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت ما بين (٢,٦٦- ٢,٨٩) وكلها جاءت ضمن الدرجة المتوسطة من ممارسة الشفافية، حيث جاءت الفقرة رقم (٦٥) والتي تنص على "تراعي الإدارة الأكاديمية في قراراتها المتغيرات الاجتماعية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٩)، بينما جاءت الفقرة رقم (٦٧) ونصها "يتم الإعلان عن قرارات الإدارة الأكاديمية بصورة واضحة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٦).

٦. شفافية آليات العمل

اشتمل هذا المجال على (٥) فقرات تقيس درجة ممارسة شفافية آليات العمل لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، ويبين الجدول (٢٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال شفافية آليات العمل مرتبة تنازليا.

الجدول (٢٣)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مجال شفافية آليات العمل لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٧١	توفر الإدارة الأكاديمية خدمات خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة	٣,٠٠	٠,٨٨	متوسطة
٢	٦٨	تتسم إجراءات العمل في الإدارة الأكاديمية بالوضوح للمستفيدين	٢,٩٤	٠,٧٨	متوسطة
٢	٦٩	تتقبل الإدارة الأكاديمية اقتراحات جميع الأطراف بصدر رحب	٢,٩٤	٠,٨٢	متوسطة
٤	٧٢	توفر الإدارة الأكاديمية موظفين للمساعدة في إنجاز المعاملات	٢,٥٤	٠,٩٣	متوسطة
٥	٧٠	تتقبل الإدارة الأكاديمية الانتقادات الموجهة لها من المراجعين	٢,٥١	٠,٨٨	متوسطة

يبين الجدول (٢٣) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت مابين (٢,٥١– ٣,٠٠) وكلها تقع ضمن الدرجة المتوسطة من ممارسة الشفافية، حيث جاءت الفقرة رقم (٧١) والتي تنص على "توفر الإدارة الأكاديمية خدمات خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٠)، بينما جاءت الفقرة رقم (٧٠) ونصها "تتقبل الإدارة الأكاديمية الانتقادات الموجهة لها من المراجعين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٥١).

٧. شفافية المساءلة ومعالجة الفساد

اشتمل هذا المجال على (٥) فقرات تقيس درجة ممارسة شفافية المساءلة ومعالجة الفساد لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، ويبين الجدول رقم (٢٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال شفافية المساءلة ومعالجة الفساد مرتبة تنازليا.

الجدول (٢٤)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مجال شفافية المساءلة ومعالجة الفساد لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٧٣	تعلن الإدارة الأكاديمية عن الوظائف الشاغرة للراغبين في التقدم لشغل هذه الوظائف	٣,٠٨	٠,٩٠	متوسطة
٢	٧٦	تقوم الإدارة الأكاديمية بمحاسبة العاملين الذين يرتكبون أخطاء مقصودة	٢,٧٤	٠,٨٨	متوسطة
٣	٧٥	تقدم الإدارة الأكاديمية مبررات واقعية عند رفض معاملة المراجع لها	٢,٦٦	٠,٩١	متوسطة
٤	٧٧	تتعامل الإدارة الأكاديمية بعدالة مع المراجعين	٢,٦٣	٠,٨٧	متوسطة
٥	٧٤	تعلن الإدارة الأكاديمية عن أسماء المتورطين في قضايا الفساد الإداري	١,٩٣	٠,٨٣	منخفضة

يبين الجدول (٢٤) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت ما بين (١,٩٣– ٣,٠٨) وكلها تقع ضمن الدرجة المتوسطة من ممارسة الشفافية باستثناء الفقرة رقم (٧٤) والتي نصها "تعلن الإدارة الأكاديمية عن أسماء المتورطين في قضايا الفساد الإداري" فقد جاءت تمثل درجة منخفضة من ممارسة الشفافية، وجاءت الفقرة رقم (٧٣) والتي تنص على "تعلن الإدارة الأكاديمية عن الوظائف الشاغرة للراغبين في التقدم لشغل هذه الوظائف" في المرتبة الأولى من الفقرات التي تمثل درجة متوسطة من ممارسة الشفافية وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٨)، وبمتوسط حسابي بلغ (١,٩٣).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

"هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابي لدرجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت تعزى للجنس؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت حسب متغير الجنس (ذكر، أنثى)، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت". ويبين الجدول (٢٥) المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار (ت) لأثر الجنس على مجالات ممارسة الشفافية وعلى الشفافية ككل.

الجدول (٢٥)
نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق التي تعزى للجنس على درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت

نوع الشفافية	ذكر		أنثى		قيمة ت	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
الشفافية الداخلية						
شفافية التشريعات	٣,١٠	٠,٦٤	٣,١٤	٠,٥٨	-٠,٤٣	٠,٦٧
شفافية المعلومات	٣,٠٩	٠,٦٠	٣,١٢	٠,٦٥	-٠,٤٢	٠,٦٧
شفافية الاتصالات والعلاقات	٢,٩٦	٠,٦٨	٢,٨٣	٠,٥٥	١,٦٦	٠,٠٩
شفافية تقييم الأداء والفاعلية	٢,٨٨	٠,٦١	٢,٩١	٠,٧٨	-٠,٤٩	٠,٦٢
شفافية اتخاذ القرارات	٢,٨٥	٠,٦٩	٢,٨١	٠,٧٨	٠,٤٦	٠,٦٤
شفافية آليات العمل	٣,٠٦	٠,٦٤	٣,٠٣	٠,٥٦	٠,٤١	٠,٦٨
شفافية المساءلة ومعالجة الفساد	٢,٨٤	٠,٦٩	٢,٧٦	٠,٧٠	٠,٩٧	٠,٣٣
الشفافية الداخلية ككل	٢,٩٦	٠,٥٧	٢,٩٢	٠,٥٢	٠,٥٠	٠,٦١
الشفافية الخارجية						
شفافية التشريعات	٢,٩٢	٠,٧٢	٢,٨٣	٠,٧١	١,٠٥	٠,٢٩
شفافية المعلومات	٢,٩٥	٠,٧٢	٢,٨٦	٠,٧٤	١,٠٥	٠,٢٩
شفافية الاتصالات والعلاقات	٢,٨٠	٠,٧٥	٢,٦٤	٠,٨٣	١,٨٥	٠,٠٦
شفافية تقييم الأداء والفاعلية	٢,٧٤	٠,٧٦	٢,٦٨	٠,٩٠	٠,٧٠	٠,٤٨
شفافية اتخاذ القرارات	٢,٨٠	٠,٦٥	٢,٦٥	٠,٧٨	١,٨٦	٠,٠٦
شفافية آليات العمل	٢,٧٩	٠,٦٨	٢,٧٩	٠,٦٦	٠,٠١	٠,٩٩
شفافية المساءلة ومعالجة الفساد	٢,٦٥	٠,٦٣	٢,٤١	٠,٧٠	٣,١٢	٠,٠٠
الشفافية الخارجية ككل	٢,٨١	٠,٦٢	٢,٦٩	٠,٦٤	١,٥١	٠,١٣
الشفافية ككل	**٢,٩٠**	**٠,٥٧**	**٢,٨٣**	**٠,٥٥**	**٠,٩٤**	**٠,٣٤**

يبين الجدول (٢٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥) تعزى لأثر الجنس في جميع مجالات الشفافية الداخلية وفي الشفافية الداخلية ككل. ويبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥) تعزى لأثر الجنس في جميع مجالات الشفافية الخارجية والشفافية الخارجية ككل، باستثناء مجال شفافية المساءلة ومعالجة الفساد وجاءت الفروق لصالح الذكور. ويبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥) تعزى لأثر الجنس في الشفافية ككل.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:
"هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابي لدرجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت وفقا لكلياتهم (علمية، إنسانية)؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت حسب متغير الكلية (علمية، إنسانية)، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، ويبين الجدول (٢٦) المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار (ت) لأثر الكلية على مجالات ممارسة الشفافية وعلى الشفافية ككل.

الجدول (٢٦)
نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق التي تعزى للكلية على درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت

	إنسانية		علمية		قيمة ت	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
شفافية التشريعات	٣,٢٠	٠,٦٩	٢,٩٨	٠,٥٠	٣,٧٨	٠,٠٠
شفافية المعلومات	٣,١٩	٠,٦٦	٢,٩٥	٠,٤٨	٤,٣٩	٠,٠٠
شفافية الاتصالات والعلاقات	٢,٩٤	٠,٧٤	٢,٩٢	٠,٥٣	٠,٤٢	٠,٦٧
شفافية تقييم الأداء والفاعلية	٢,٩١	٠,٧٤	٢,٨٤	٠,٤٨	١,١٩	٠,٢٣
شفافية اتخاذ القرارات	٢,٨٧	٠,٨٠	٢,٧٩	٠,٥٤	١,٢٦	٠,٢١
شفافية آليات العمل	٣,٠٧	٠,٧٣	٣,٠٢	٠,٤٤	٠,٨٦	٠,٣٨
شفافية المساءلة ومعالجة الفساد	٢,٨٢	٠,٧٩	٢,٨٣	٠,٥٢	٠,١١-	٠,٩١
الشفافية الداخلية	٢,٩٩	٠,٦٤	٢,٩٠	٠,٤١	١,٧٢	٠,٠٨
شفافية التشريعات	٢,٩٦	٠,٨٣	٢,٨١	٠,٥٠	٢,٣٤	٠,٠٢
شفافية المعلومات	٢,٩٧	٠,٨٤	٢,٨٧	٠,٤٩	١,٦٥	٠,٠٩

	إنسانية		علمية		قيمة ت	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
شفافية الاتصالات والعلاقات	٢,٧٨	٠,٨٩	٢,٧٧	٠,٥٤	٠,٠٨٣	٠,٩٣
شفافية تقييم الأداء والفاعلية	٢,٧٨	٠,٩١	٢,٦٦	٠,٥٦	١,٦٢	٠,١١
شفافية اتخاذ القرارات	٢,٨٤	٠,٧٧	٢,٦٧	٠,٤٩	٢,٧٢	٠,٠١
شفافية آليات العمل	٢,٨٨	٠,٧٨	٢,٦٥	٠,٤٥	٣,٩٣	٠,٠٠
شفافية المساءلة ومعالجة الفساد	٢,٦١	٠,٧٥	٢,٦١	٠,٤٧	٠,٠١	٠,٩٩
الشفافية الخارجية	٢,٨٣	٠,٧٣	٢,٧٢	٠,٤٣	٢,٠٥	٠,٠٤
الشفافية ككل	٢,٩٣	٠,٦٥	٢,٨٣	٠,٤٠	١,٩٢	٠,٠٥

يبين الجدول (٢٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥) تعزى لأثر الكلية في جميع مجالات الشفافية وفي الشفافية الداخلية ككل، باستثناء مجالي شفافية التشريعات وشفافية المعلومات، وجاءت الفروق لصالح الكليات الإنسانية.

ويبين الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥) تعزى لأثر الكلية في جميع مجالات الشفافية الخارجية، باستثناء مجالات شفافية التشريعات، وشفافية اتخاذ القرار، وشفافية آليات العمل والشفافية الخارجية ككل، وجاءت الفروق لصالح الكليات الإنسانية.

ويبين الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥) تعزى لأثر الكلية في الشفافية ككل.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس

"هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابي لدرجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت وفقا لمستواهم الإداري؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت حسب متغير المستوى الإداري (في الإدارة الأكاديمية، عضو هيئة تدريس)، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، ويبين الجدول (٢٧) المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار (ت) لأثر المستوى الإداري على مجالات ممارسة الشفافية وعلى الشفافية ككل.

الجدول (٢٧)
نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق التي تعزى للمستوى الإداري على درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت

	في الإدارة		عضو هيئة تدريس		قيمة ت	الدلالة الاحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
شفافية التشريعات	٣,٣٦	٠,٨٠	٣,٠٧	٠,٥٩	٣,٣٨	٠,٠٠
شفافية المعلومات	٣,٣٩	٠,٧٩	٣,٠٥	٠,٥٧	٤,١٤	٠,٠٠
شفافية الاتصالات والعلاقات	٣,١٩	٠,٧٥	٢,٩٠	٠,٦٤	٣,١٧	٠,٠٠
شفافية تقييم الأداء والفاعلية	٢,٢٩	٠,٩٥	٢,٨٣	٠,٥٧	٥,٣٥	٠,٠٠
شفافية اتخاذ القرارات	٣,٢٢	٠,٨٢	٢,٧٩	٠,٦٧	٤,٥٦	٠,٠٠
شفافية آليات العمل	٣,٢٦	٠,٧١	٣,٠٢	٠,٦١	٢,٧٥	٠,٠١
شفافية المساءلة ومعالجة الفساد	٢,٩٩	٠,٧٩	٢,٨٠	٠,٦٨	١,٩٠	٠,٠٦
الشفافية الداخلية	٣,٢٣	٠,٦٩	٢,٩١	٠,٥٣	٤,١٧	٠,٠٠
شفافية التشريعات	٣,١٠	٠,٩٢	٢,٨٨	٠,٦٨	٢,٢٣	٠,٠٢
شفافية المعلومات	٣,٠٥	٠,٩٥	٢,٩١	٠,٦٨	١,٣٧	٠,١٧
شفافية الاتصالات والعلاقات	٣,١٠	٠,٩٤	٢,٧٣	٠,٧٣	٣,٥٤	٠,٠٠
شفافية تقييم الأداء والفاعلية	٢,٩٥	١,٠٩	٢,٧٠	٠,٧٣	٢,٢٦	٠,٠٢
شفافية اتخاذ القرارات	٢,٨٠	٠,٨١	٢,٧٧	٠,٦٦	٠,٢٩	٠,٧٦
شفافية آليات العمل	٣,٠٩	٠,٨٤	٢,٧٥	٠,٦٤	٣,٧١	٠,٠٠
شفافية المساءلة ومعالجة الفساد	٠,٧٩	٠,٩٢	٢,٥٨	٠,٦٠	٢,٣٥	٠,٠٢
الشفافية الخارجية	٢,٩٨	٠,٨٢	٢,٧٦	٠,٥٩	٢,٥٣	٠,٠١
الشفافية ككل	٣,١٣	٠,٧٢	٢,٨٥	٠,٥٤	٣,٥٨	٠,٠٠

يتبين من الجدول (٢٧) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) تعزى لأثر المستوى الإداري في جميع مجالات الشفافية الداخلية وفي الشفافية الداخلية ككل، باستثناء مجال شفافية المساءلة ومعالجة الفساد وجاءت الفروق لصالح مستوى العاملين في الإدارة الأكاديمية. ويبين الجدول انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) تعزى لأثر المستوى الإداري في جميع مجالات الشفافية الخارجية وفي الشفافية الخارجية ككل. باستثناء شفافية المعلومات وشفافية اتخاذ القرار، وجاءت الفروق لصالح مستوى العاملين في الإدارة. ويبين الجدول انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) تعزى لأثر المستوى الإداري في الشفافية ككل، وجاءت الفروق لصالح مستوى العاملين في الإدارة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السادس

"هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابي لدرجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت وفقا للجامعة التي تخرج منها المستجيب؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت حسب متغير الجامعة التي تخرج منها المستجيب (أمريكية، أوروبية وأخرى، عربية)، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، ويبين الجدول (٢٦) المتوسطات الحسابية ونتائج تحليل التباين الأحادي لأثر الجامعة التي تخرج منها المستجيب على مجالات ممارسة الشفافية وعلى الشفافية ككل.

الجدول (٢٨)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق التي تعزى لمتغير الجامعة التي تخرج منها المستجيب

	أمريكية		أوروبية وأخرى		عربية		قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
شفافية التشريعات	٣,٠٤	٠,٦٨	٣,٠٩	٠,٥٠	٣,٢٠	٠,٦٨	٢,٨٣	٠,٠٦
شفافية المعلومات	٣,٠٢	٠,٦٢	٢,٩٨	٠,٤٨	٣,٣١	٠,٦٦	١٤,٩٧	٠,٠٠
شفافية الاتصالات والعلاقات	٢,٨٨	٠,٧٠	٢,٩٢	٠,٥٠	٣,٠٠	٠,٧٦	١,٣٤	٠,٢٦
شفافية تقييم الأداء والفاعلية	٢,٨٧	٠,٦٧	٢,٨٠	٠,٥٠	٢,٩٨	٠,٧٤	٣,٢٥	٠,٠٤
شفافية اتخاذ القرارات	٢,٨١	٠,٧٨	٢,٧٦	٠,٥١	٢,٩٦	٠,٧٨	٣,٦٧	٠,٠٣
شفافية آليات العمل	٢,٩٩	٠,٦٧	٣,٠٢	٠,٤٣	٣,١٦	٠,٧٤	٣,١٧	٠,٠٤
شفافية المساءلة ومعالجة الفساد	٢,٧٣	٠,٧١	٢,٨٣	٠,٥٠	٢,٩٣	٠,٨٣	٣,٥٦	٠,٠٣
الشفافية الداخلية	٢,٨٩	٠,٦٠	٢,٩١	٠,٤١	٣,٠٦	٠,٦٣	٤,٦٠	٠,٠١
شفافية التشريعات	٢,٨٥	٠,٧٢	٢,٨٢	٠,٥١	٣,٠٥	٠,٨٧	٤,٩٢	٠,٠١
شفافية المعلومات	٢,٩٥	٠,٧٦	٢,٨٥	٠,٥١	٣,٠٠	٠,٨٦	١,٨٢	٠,١٦
شفافية الاتصالات والعلاقات	٢,٧٣	٠,٨٣	٢,٧٧	٠,٥٠	٢,٨٢	٠,٩٢	٠,٥٧	٠,٥٦
شفافية تقييم الأداء والفاعلية	٢,٧٠	٠,٨٣	٢,٦٧	٠,٥٣	٢,٨٤	٠,٩٥	٢,٢٠	٠,١١
شفافية اتخاذ القرارات	٢,٧٦	٠,٦٧	٢,٦٥	٠,٥٠	٢,٩٢	٠,٨٢	٦,٨٢	٠,٠٠
شفافية آليات العمل	٢,٧٧	٠,٧٢	٢,٦٦	٠,٤٨	٢,٩٤	٠,٧٧	٦,٩٩	٠,٠٠
شفافية المساءلة ومعالجة الفساد	٢,٥٨	٠,٦٨	٢,٥٥	٠,٤١	٢,٧٠	٠,٨٠	٢,٢٤	٠,١١
الشفافية الخارجية	٢,٧٦	٠,٦٦	٢,٧١	٠,٤٠	٢,٩٠	٠,٧٦	٣,٩٦	٠,٠٢
الشفافية ككل	٢,٨٤	٠,٦٠	٢,٨٣	٠,٣٩	٣,٠٠	٠,٦٦	٤,٤٥	٠,٠١

يبين الجدول (٢٨) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) تعزى لأثر الجامعة التي تخرج منها المستجيب في جميع مجالات الشفافية

الداخلية وفي الشفافية الداخلية ككل، باستثناء شفافية التشريعات وشفافية الاتصالات والعلاقات. ويبين الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) تعزى لأثر الجامعة التي تخرج منها المستجيب في جميع مجالات الشفافية الخارجية وفي الشفافية الخارجية ككل، باستثناء شفافية المعلومات، وشفافية الاتصالات والعلاقات، وشفافية تقييم الأداء والفاعلية، وشفافية المساءلة ومعالجة الفساد.

ويبين الجدول انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) تعزى لأثر الجامعة التي تخرج منها المستجيب في الشفافية ككل ولبيان مصادر الفروق الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية فقد تم استخدام اختبار شيفية للمقارنات البعدية. ويبين الجدول (٢٩) نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية.

الجدول (٢٩)
المقارنات البعدية بطريقة شيفية لأثر الجامعة التي تخرج على درجة ممارسة الشفافية

			المتوسط الحسابي	أمريكية	اوروبية	عربية
الشفافية الداخلية	شفافية المعلومات	أمريكية	٣,٠٢			
		أوروبية وأخرى	٢,٩٨	٠,٠٤		
		عربية	٣,٣١	(*)-٠,٢٩	(*)-٠,٣٣	
	شفافية تقييم الأداء والفاعلية	أمريكية	٢,٨٧			
		أوروبية وأخرى	٢,٨٠	٠,٠٦		
		عربية	٢,٩٨	-٠,١٢	(*)-٠,١٨	
	شفافية اتخاذ القرارات	أمريكية	٢,٨١			
		أوروبية وأخرى	٢,٧٦	٠,٠٦		
		عربية	٢,٩٦	-٠,١٥	(*)-٠,٢١	
	شفافية آليات العمل	أمريكية	٢,٩٩			
		أوروبية وأخرى	٣,٠٢	-٠,٠٣		
		عربية	٣,١٦	*-٠,١٦	-٠,١٣	
	شفافية المساءلة ومعالجة الفساد	أمريكية	٢,٧٣			
		أوروبية وأخرى	٢,٨٣	-٠,١٠		
		عربية	2.93	(*)-٠,٢٠	-٠,١٠	
	الشفافية الداخلية	أمريكية	٢,٨٩			
		أوروبية وأخرى	٢,٩١	-٠,٠١		
		عربية	٣,٠٦	(*)-٠,١٧	(*)-٠,١٦	

			المتوسط الحسابي	أمريكية	اوروبية	عربية
الشفافية الخارجية	شفافية التشريعات	أمريكية	٢,٨٥			
		أوروبية وأخرى	٢,٨٢	٠,٠٣		
		عربية	٣,٠٥	(*)-٠,٢٠	(*)-٠,٢٣	
	شفافية اتخاذ القرارات	أمريكية	٢,٧٦			
		أوروبية وأخرى	٢,٦٥	٠,١١		
		عربية	٢,٩٢	-٠,١٦	(*)-٠,٢٧	
	شفافية آليات العمل	أمريكية	٢,٧٧			
		أوروبية وأخرى	٢,٦٦	٠,١١		
		عربية	٢,٩٤	-٠,١٧	(*)-٠,٢٨	
	الشفافية الخارجية	أمريكية	٢,٧٦			
		أوروبية وأخرى	٢,٧١	٠,٠٦		
		عربية	٢,٩٠	-٠,١٣	(*)-٠,١٩	
الشفافية ككل		أمريكية	٢,٨٤			
		أوروبية وأخرى	٢,٨٣	٠,٠١		
		عربية	٣,٠٠	(*)-٠,١٥	(*)-٠,١٧	

* دالة عند مستوى الدلالة (α ≥٠,٠٥).

يبين الجدول (٢٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥٠,٠٥) بين جامعات عربية من جهة وكل من جامعات أمريكية وأوروبية من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح خريجي جامعات عربية في شفافية المعلومات (داخلية).

ويبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥٠,٠٥) بين خريجي الجامعات العربية و الجامعات الأوروبية، وجاءت الفروق لصالح خريجي جامعات عربية في شفافية تقييم الأداء والفاعلية وشفافية اتخاذ القرارات (داخلية).

ويبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥٠,٠٥) بين خريجي جامعات عربية وجامعات أمريكية، وجاءت الفروق لصالح خريجي جامعات عربية في شفافية آليات العمل وشفافية المساءلة ومعالجة الفساد (داخلية).

ويبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α ≤٠,٠٥) بين خريجي جامعات عربية من جهة وكل من خريجي جامعات أمريكية وأوروبية من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح خريجي جامعات عربية في الشفافية الداخلية ككل. ويبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين خريجي جامعات عربية من جهة وكل من خريجي جامعات أمريكية وأوروبية من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح خريجي الجامعات العربية في شفافية التشريعات (خارجية).

ويبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥) بين خريجي الجامعات العربية والجامعات الأوروبية، وجاءت الفروق لصالح خريجي الجامعات العربية في شفافية اتخاذ القرارات، وشفافية آليات العمل، والشفافية الخارجية ككل (خارجية).

ويبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤٠,٠٥) بين خريجي الجامعات العربية من جهة وكل من خريجي الجامعات الأمريكية وخريجي الجامعات الأوروبية من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح خريجي الجامعات العربية في الشفافية ككل.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السابع:
"ما درجة فاعلية الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت؟"

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد العينة لكل مجال من مجالات فاعلية الاتصال الإداري ولفاعلية الاتصال الإداري ككل، وتم ترتيب المتوسطات الحسابية على المجالات ترتيبا تنازليا لتحديد أي المجالات كان متوسطه أعلى من غيره .

ويبين الجدول (٣٠) ترتيب مجالات درجة فاعلية الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت تنازليا حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ولفاعلية الاتصال الإداري ككل.

الجدول (٣٠)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت لمجالات فاعلية الاتصال ولفاعلية الاتصال ككل

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
١	فاعلية الاتصال داخل مؤسسات التعليم العالي	٣,٠٣	٠,٦٠	متوسطة
٢	فاعلية الاتصال خارج مؤسسات التعليم العالي	٢,٨٧	٠,٦٢	متوسطة
	فاعلية الاتصال ككل	٢,٩٦	٠,٥٨	متوسطة

يبين الجدول (٣٠) أن درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت جاءت متوسطة لفاعلية الاتصال ككل بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٦) وانحراف معياري (٠,٥٨). وجاءت درجة ممارسة مجالات فاعلية الاتصال داخل مؤسسات التعليم العالي وخارج مؤسسات التعليم العالي لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٣) وانحراف معياري (٠,٦٠) لمجال فاعلية الاتصال داخل مؤسسات التعليم العالي، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٧) وانحراف معياري (٠,٦٢) لمجال فاعلية الاتصال خارج مؤسسات التعليم العالي.

ومن أجل تحديد الفقرات وفق المجالات التي تندرج تحتها، فقد تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت لكل مجال من مجالات فاعلية الاتصال ولكل فقرة على حدة، وتم ترتيب فقرات كل مجال ترتيبا تنازليا وفيم يأتي عرض للنتائج حسب المجالات.

المجال الأول: الاتصال داخل مؤسسات التعليم العالي

اشتمل هذا المجال على (٢٢) فقرة تقيس درجة فاعلية الاتصال الإداري داخل مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، ويبين الجدول (٣١) الترتيب التنازلي لفقرات مجال فاعلية الاتصال داخل مؤسسات التعليم العالي حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.

الجدول (٣١)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية
مجال فاعلية الاتصال داخل مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
١	١	تعمل الإدارة الأكاديمية على إيجاد نظام اتصال فعال بين العاملين	٣,٣٢	٠,٨٧	متوسطة
١	٣	تتميز الرسائل الصادرة عن الإدارة الأكاديمية بالوضوح التام	٣,٣٢	٠,٨٥	متوسطة
٣	٤	تتيح الإدارة الأكاديمية للعاملين الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها	٣,٣١	٠,٩٣	متوسطة
٤	٦	تستخدم الإدارة الأكاديمية التقارير المكتوبة لتحقيق الغايات المطلوبة	٣,٣٠	٠,٨٧	متوسطة
٥	٥	تعرض المعلومات التي تقدمها الإدارة الأكاديمية للعاملين بمصداقية	٣,٢٨	٠,٨٣	متوسطة
٦	٨	ترسل الإدارة الأكاديمية الرسائل في الوقت المناسب	٣,٢٢	٠,٩٤	متوسطة
٧	٧	تختار الإدارة الأكاديمية وسيلة الاتصال المناسبة لطبيعة الرسالة	٣,٠٩	٠,٧٨	متوسطة
٧	١٩	تتوافر لدى الإدارة الأكاديمية مهارات استخدام البيانات	٣,٠٩	٠,٧٢	متوسطة
٩	١٣	تستخدم الإدارة الأكاديمية النماذج المناسبة في إنجاز المعاملات	٣,٠٨	٠,٧٥	متوسطة
١٠	١٧	تتوافر لدى الإدارة الأكاديمية المهارات المناسبة لعمليات الاتصال	٣,٠٥	٠,٧٧	متوسطة
١١	١٤	تتصف الرسائل الاتصالية في الإدارة الأكاديمية بالإيجابية	٣,٠٤	٠,٧٢	متوسطة
١٢	١٠	تدرس الإدارة الأكاديمية التقارير الواردة إليها	٣,٠٣	٠,٧٢	متوسطة
١٣	١٥	تتسم التنظيمات الإدارية في الإدارة الأكاديمية بالوضوح	٣,٠٢	٠,٧٩	متوسطة
١٤	٢	تتبع الإدارة الأكاديمية نظاما اتصاليا فعالا بين وحداتها التنظيمية	٢,٩٨	٠,٧٤	متوسطة
١٥	١٢	تتقبل الإدارة الأكاديمية الاقتراحات المقدمة لها من العاملين فيها	٢,٩٤	٠,٧٨	متوسطة
١٦	٢٠	تتوافر لدى الإدارة الأكاديمية مهارات الإصغاء للآخرين	٢,٩٢	٠,٨٢	متوسطة
١٧	٢١	تتوافر لدى الإدارة الأكاديمية مهارات تقبل وجهات نظر الآخرين	٢,٩٠	٠,٨٦	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
١٨	٩	ترد الإدارة الأكاديمية على المراسلات في الوقت المناسب	٢,٨٣	٠,٨٣	متوسطة
١٩	٢٢	تتيح الإدارة الأكاديمية للعاملين فيها المشاركة في صنع القرار	٢,٨٢	٠,٧٩	متوسطة
٢٠	١٨	تتوافر لدى الإدارة الأكاديمية مهارات استخدام تقنيات الاتصال في انجاز المهمات الموكلة إليهم	٢,٧٧	٠,٩٢	متوسطة
٢١	١١	يتوافر لدى الإدارة الأكاديمية الهيكل التنظيمي الملائم لانسياب الاتصالات	٢,٧٢	٠,٩١	متوسطة
٢٢	١٦	تتسم الواجبات والصلاحيات الوظيفية (الوصف الوظيفي) في الإدارة الأكاديمية بالوضوح	٢,٦٦	٠,٩١	متوسطة

يبين الجدول (٣١) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت ما بين (٢,٦٦- ٣,٣٢) وكلها تقع ضمن المستوى المتوسط من فاعلية الاتصال الإداري، حيث جاءت الفقرتان رقم (١ و٣) ونصهما "تعمل الإدارة الأكاديمية على إيجاد نظام اتصال فعال بين العاملين" و"تتميز الرسائل الصادرة عن الإدارة الأكاديمية بالوضوح التام" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٢)، تلاها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٤) ونصهما "تتيح الإدارة الأكاديمية للعاملين الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها" و"تعرض المعلومات التي تقدمها الإدارة الأكاديمية للمجتمع بمصداقية" بمتوسط حسابي (٣,٣١)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٦) ونصها "تتسم الواجبات والصلاحيات الوظيفية (الوصف الوظيفي) في الإدارة الأكاديمية بالوضوح" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٦). وبلغ المتوسط الحسابي للاتصال الداخلي ككل (٣,٠٣).

المجال الثاني: الاتصال خارج مؤسسات التعليم العالي

اشتمل هذا المجال على (١٦) فقرة تقيس درجة فاعلية الاتصال الإداري خارج مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، ويبين الجدول (٣٢) الترتيب التنازلي لفقرات مجال فاعلية الاتصال خارج مؤسسات التعليم العالي حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.

الجدول (٣٢)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية مجال فاعلية الاتصال خارج مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
١	٢٦	تعرض المعلومات التي تقدمها الإدارة الأكاديمية للمجتمع بمصداقية	٣,٣١	٠,٨٩	متوسطة
٢	٣٥	تشارك الإدارة الأكاديمية المجتمع في المناسبات العامة	٣,٠٣	٠,٨٣	متوسطة
٣	٣٢	يمتلك العاملون في الإدارة الأكاديمية مهارات التعامل مع الجمهور	٣,٠٠	٠,٨٠	متوسطة
٤	٢٥	توفر الإدارة الأكاديمية المعلومات للمستفيدين منها	٢,٩٩	٠,٧٨	متوسطة
٥	٢٧	ترد الإدارة الأكاديمية على استفسارات متلقي الخدمة	٢,٩٧	٠,٧٥	متوسطة
٦	٢٤	تتميز الرسائل الصادرة عن الإدارة الأكاديمية بالوضوح للمستفيدين من خدماتها	٢,٩٦	٠,٧٤	متوسطة
٧	٣١	تتسم إجراءات إنجاز الأعمال المتعلقة الإدارة الأكاديمية بالوضوح للمراجعين	٢,٩٥	٠,٧٤	متوسطة
٨	٢٩	تتقبل الإدارة الأكاديمية الملاحظات المقدمة لها من المراجعين	٢,٨٨	٠,٧٥	متوسطة
٩	٢٣	تتبع الإدارة الأكاديمية نظاما اتصاليا مفتوحا مع المجتمع المحلي	٢,٨٣	٠,٧٥	متوسطة
٩	٣٠	تشرك الإدارة الأكاديمية جميع الأطراف المعنية بخدماتها في ما يتوجب مشاركتهم فيه	٢,٨٣	٠,٧٧	متوسطة
١١	٣٤	تقدم الإدارة الأكاديمية الاستشارات والخدمات المطلوبة للمجتمع المحلي	٢,٧٨	٠,٨٦	متوسطة
١٢	٣٦	تتواصل الإدارة الأكاديمية مع محيطها	٢,٧١	٠,٨٩	متوسطة
١٣	٢٨	تستخدم الإدارة الأكاديمية الموقع الالكتروني الخاص بها في التواصل مع الأطراف ذات الصلة بها	٢,٦٩	٠,٩٨	متوسطة
١٤	٣٣	يمكن تلقي الخدمات التي تقدمها الإدارة الأكاديمية الكترونيا	٢,٦٧	٠,٩٧	متوسطة
١٥	٣٨	توفر الإدارة الأكاديمية أدلة إرشادية لمتلقي خدماتها	٢,٦٤	٠,٨٨	متوسطة
١٦	٣٧	تتواصل الإدارة الأكاديمية مع خريجيها	٢,٦٣	٠,٩٢	متوسطة

يبين الجدول (٣٢) ان المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت ما بين (٢,٦٣- ٣,٣١) وكلها تقع ضمن المستوى المتوسط من فاعلية الاتصال الإداري، حيث جاءت الفقرة رقم (٢٦) ونصها "تعرض المعلومات التي تقدمها الإدارة الأكاديمية للمجتمع بمصداقية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣١)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٣٥) ونصها "تشارك الإدارة الأكاديمية المجتمع في المناسبات العامة" بمتوسط حسابي (٣,٠٣)، تلاها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٣٢) ونصها "يمتلك العاملون في الإدارة الأكاديمية مهارات التعامل مع الجمهور" بمتوسط حسابي (٣,٠٠)، بينما جاءت الفقرة رقم (٣٧) ونصها "تتواصل الإدارة الأكاديمية مع خريجيها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٣). وبلغ المتوسط الحسابي للاتصال الخارجي ككل (٢,٨٧)، وبلغ المتوسط الحسابي لفاعلية الاتصال الإداري ككل (٢,٩٦).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثامن

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت وفاعلية الاتصال الإداري؟.

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين مجالات ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت ومجالات فاعلية الاتصال الإداري، وللعلاقة الكلية بينهما.

ويبين الجدول (٣٣) معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة الإحصائية لدرجة ممارسة الشفافية ومجالاتها، ودرجة فاعلية الاتصال الإداري ومجالاتها، والعلاقة الكلية بين درجة ممارسة الشفافية وفاعلية الاتصال الإداري.

الجدول (٣٣)
معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت وفاعلية الاتصال الإداري ومجالاتهما

مجالات الشفافية	فاعلية الاتصال الداخلي		فاعلية الاتصال الخارجي		فاعلية الاتصال ككل	
	معامل الارتباط	الدلالة	معامل الارتباط	الدلالة	معامل الارتباط	الدلالة
الشفافية الداخلية	٠,٨١**	٠,٠٠	٠,٧٤**	٠,٠٠	٠,٨٢**	٠,٠٠
شفافية التشريعات	٠,٥٨**	٠,٠٠	٠,٥٣**	٠,٠٠	٠,٥٨**	٠,٠٠
شفافية المعلومات	٠,٦٥**	٠,٠٠	٠,٦٠**	٠,٠٠	٠,٦٦**	٠,٠٠
شفافية الاتصالات والعلاقات	٠,٧٦**	٠,٠٠	٠,٦٦**	٠,٠٠	٠,٧٥**	٠,٠٠
شفافية تقييم الأداء والفاعلية	٠,٦٠**	٠,٠٠	٠,٦٠**	٠,٠٠	٠,٦٣**	٠,٠٠
شفافية اتخاذ القرارات	٠,٧٤**	٠,٠٠	٠,٦٩**	٠,٠٠	٠,٧٥**	٠,٠٠
شفافية آليات العمل	٠,٧٥**	٠,٠٠	٠,٦٨**	٠,٠٠	٠,٧٥**	٠,٠٠
شفافية المساءلة ومعالجة الفساد	٠,٧٢**	٠,٠٠	٠,٦٤**	٠,٠٠	٠,٧١**	٠,٠٠
الشفافية الخارجية	٠,٨١**	٠,٠٠	٠,٨٠**	٠,٠٠	٠,٨٥**	٠,٠٠
شفافية التشريعات	٠,٧٦**	٠,٠٠	٠,٧٣**	٠,٠٠	٠,٧٨**	٠,٠٠
شفافية المعلومات	٠,٧٤**	٠,٠٠	٠,٧٣**	٠,٠٠	٠,٧٧**	٠,٠٠
شفافية الاتصالات والعلاقات	٠,٧٥**	٠,٠٠	٠,٧٢**	٠,٠٠	٠,٧٧**	٠,٠٠
شفافية تقييم الأداء والفاعلية	٠,٦٦**	٠,٠٠	٠,٧١**	٠,٠٠	٠,٧١**	٠,٠٠
شفافية اتخاذ القرارات	٠,٧١**	٠,٠٠	٠,٧٥**	٠,٠٠	٠,٧٦**	٠,٠٠
شفافية آليات العمل	٠,٧١**	٠,٠٠	٠,٧٢**	٠,٠٠	٠,٧٥**	٠,٠٠
شفافية المساءلة ومعالجة الفساد	٠,٧٠**	٠,٠٠	٠,٦٣**	٠,٠٠	٠,٧٠**	٠,٠٠
الشفافية ككل	٠,٨٤**	٠,٠٠	٠,٧٩**	٠,٠٠	٠,٨٥**	٠,٠٠

* دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).
** دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يبين الجدول (٣٣) أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائيا بين درجة ممارسة الشفافية الداخلية ومجالاتها وفاعلية الاتصال الإداري داخل مؤسسات التعليم العالي وفاعلية الاتصال الإداري خارج مؤسسات التعليم العالي. حيث بلغ معامل الارتباط بين الشفافية الداخلية وفاعلية الاتصال الداخلي (٠,٨١٦) ومستوى الدلالة (٠,٠٠٠)، وبلغ معامل الارتباط بين الشفافية الداخلية وفاعلية الاتصال الخارجي (٠,٧٤٤) ومستوى الدلالة (٠,٠٠٠).

ويبين الجدول (٣٣) أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائيا بين درجة ممارسة الشفافية الخارجية ومجالاتها وفاعلية الاتصال الإداري داخل مؤسسات التعليم العالي وفاعلية الاتصال الإداري خارج مؤسسات التعليم العالي. حيث بلغ معامل الارتباط بين الشفافية

الخارجية وفاعلية الاتصال الداخلي (٠,٨١٧) ومستوى الدلالة (٠,٠٠٠)، وبلغ معامل الارتباط بين الشفافية الخارجية وفاعلية الاتصال الخارجي (٠,٨٥٠) ومستوى الدلالة (٠,٠٠٠).

ويبين الجدول (٣٣) أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائيا بين درجة ممارسة الشفافية ككل وفاعلية الاتصال الإداري ككل. حيث بلغ معامل الارتباط بين الشفافية ككل وفاعلية الاتصال الإداري ككل (٠,٨٥٨) ومستوى الدلالة (٠,٠٠٠).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة النتائج التي مثلت استجابات أفراد عينة الدراسة على أدوات الدراسة، وذلك للتعرف على مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، ودرجة ممارسة الشفافية لديهم، وأثر كل من: الجنس، والكلية، والمستوى الإداري، والجامعة التي تخرج فيها على درجة ممارسة الشفافية. ولتعرف درجة فاعلية الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، وكذلك للتعرف على العلاقة بين درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت ودرجة فاعلية الاتصال الإداري.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مفهوم الشفافية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت؟

للتعرف على مفهوم الشفافية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، تم إجراء مقابلات مع (٤٠) فردا من الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، وتم طرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة والمتعلقة بمفهوم الشفافية من وجهة نظرهم، والسلوكيات والأداءات والآليات الدالة عليها والتي تقوم بها الإدارة الأكاديمية داخل وخارج مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت من وجهة نظرهم. وتم تحليل المقابلات وحساب التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة المقابلة على أسئلة المقابلة. وأظهرت النتائج أن (٩٥%) من أفراد عينة المقابلة يرون بأن الشفافية تعني "إتاحة المعلومات للجميع" و "تطبيق اللوائح والقوانين بموضوعية "، في حين أن (٩٠%) من أفراد عينة المقابلة يرون بأن الشفافية تعني " وضوح السياسات والتشريعات " و " عدالة تقييم الأداء وموضوعيته".

ويشير ما سبق إلى فهم محدود للشفافية عند الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، وقد يعزى ذلك إلى ارتباط مفهوم الشفافية في أذهان بعض الإدارات الأكاديمية في العالم العربي بعلانية المعلومات وعدم سريتها، إضافة إلى ارتباطها

بالموضوعية والعدالة في تقييم الأداء على اعتبار أنها أكثر الأمور التي تميز الإدارات التي يمكن وصفها بالشفافية في الأجهزة الرسمية. في حين أن مفهوم الشفافية اشمل من ذلك ويتضمن مجموعة السلوكيات والاداءات والآليات الدالة على الشفافية التي تقوم بها الإدارة داخل وخارج المؤسسة، والتي تتضمن وضوح التشريعات، والكشف المقصود عن المعلومات، ووضوح الاتصالات والعلاقات، ووضوح وعدالة تقييم الأداء والفاعلية، والتشاركية في صناعة القرارات، ووضوح آليات العمل، والمساءلة والفساد، مما يسهم في القضاء على الفساد، وبناء أنظمة النزاهة والعدالة.

أما فيما يتعلق بالسلوكيات والاداءات والآليات الدالة على الشفافية التي تقوم بها الإدارة الأكاديمية داخل مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة المقابلة. فقد أظهرت النتائج أن (٩٥%) من أفراد عينة المقابلة يرون أن من السلوكيات والاداءات والآليات الدالة على الشفافية التي تقوم بها الإدارة الأكاديمية داخل مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت "اختيار القيادات بناء على أسس موضوعية" وقد يعزى ذلك إلى شعور أفراد عينة المقابلة بأن هناك أسسا موضوعية لاختيار القيادات والذين هم جزء منهم، فالتركيز على الأساس الموضوعية في اختيار القيادات يشير بصورة أو بأخرى إلى أن القيادات التي مثلث عينة المقابلة تم تعينهم وفق أسس موضوعية.

ويرى (٩٢,٥%) من أفراد عينة المقابلة أن من السلوكيات والاداءات والآليات الدالة على الشفافية التي تقوم بها الإدارة الأكاديمية داخل مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت " توفير المعلومات بدقة" و " توفير أدوات المساءلة" و "الالتزام بضوابط للتعيين" وقد يعزى ذلك إلى أن توفير المعلومات الدقيقة يشكل هاجسا للإدارات الأكاديمية حتى تؤدي عملها على أحسن وجه. أما فيما يتعلق بالمساءلة فهي ترتبط بالانجاز وتحقيق الأهداف المنشودة فالمساءلة تؤدي دورا هاما في زيادة فاعلية الأداء، أما فيما يتعلق بالالتزام بضوابط التعيين فهي مؤشر مهم من مؤشرات الشفافية الداخلية داخل المؤسسة على اعتبار أنها تحقق الموضوعية والنزاهة، وهذا يؤيد ما جاء في الفقرة التي تشير إلى الأسس الموضوعية في اختيار القادة والتي أخذت أعلى نسبة في مفهوم الشفافية من وجهة نظر عينة المقابلة.

أما فيما يتعلق بالسلوكيات والاداءات والآليات الدالة على الشفافية التي تقوم بها الإدارة الأكاديمية خارج مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة المقابلة. فقد أظهرت النتائج أن (٩٥%) من أفراد عينة المقابلة يرون أن من السلوكيات والاداءات والآليات الدالة على الشفافية التي تقوم بها الإدارة الأكاديمية خارج مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت "التعاون مع المجتمع" و " نشر المعلومات التي تفيد الجهات المستفيدة " وقد يعزى ذلك إلى إيمان الإدارات الأكاديمية في الجامعات بان التعاون مع المجتمع ونشر المعلومات التي تفيد الجهات المستفيدة ينسجم مع ادوار مؤسسات التعليم العالي ووظائفها (التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع) وخاصة المتعلقة بخدمة المجتمع والبحث العلمي.

ويرى (٩٢,٥ %) أن من السلوكيات والاداءات والآليات الدالة على الشفافية التي تقوم بها الإدارة الأكاديمية خارج مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت " تبني آليات تواصل فعالة مع المستفيدين " وقد يعزى ذلك إلى أن من متطلبات تطوير مؤسسات التعليم التخطيط الاستراتيجي وهذا التخطيط يتطلب مشاركة فاعلة من جميع الأطراف ذات العلاقة، ومنها المستفيدين من مؤسسات التعليم العالي، ولذلك لا بد من إيجاد آليات تواصل فاعلة مع هولاء المستفيدين للتعرف على متطلباتهم، وتطوير البرامج بما يتناسب معها، هذا بالإضافة إلى سعي مؤسسات التعليم العالي إلى تطوير وسائل وآليات للتواصل مع المستفيدين كإنشاء مكاتب خدمة الجمهور وتطوير المواقع الالكترونية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد العينة لكل مجال من مجالات الشفافية، وللشفافية ككل، وتم ترتيب المتوسطات الحسابية على المجالات ترتيبا تنازليا لتحديد أي المجالات كان متوسطه أعلى من غيره. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت جاءت متوسطة للشفافية ككل بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٩)، وانحراف معياري (٠,٠٥٧). وجاءت درجة ممارسة مجالات الشفافية الداخلية والخارجية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ

(٢,٩٥) وانحراف معياري (٠,٥٦) لمجال الشفافية الداخلية، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٩) وانحراف معياري (٠,٦٣) لمجال الشفافية الخارجية.

ويعتبر حصول ممارسة الشفافية في مؤسسات التعليم العالي على الدرجة المتوسطة في ممارسة الشفافية ككل والشفافية الداخلية والخارجية غير مرض كون مؤسسات التعليم العالي مؤسسات يعول عليها المجتمع في خلق قيادات للمجتمع تؤمن بقيم الشفافية. وقد تعزى الدرجة المتوسطة في ممارسة الشفافية ككل والشفافية الداخلية والخارجية إلى تولد أفكار وقناعات لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي ترتبط بالقيم السائدة في المجتمع والمؤسسات الرسمية، وتتمثل بالسرية في العمل الإداري، والتي تقتضي حجب المعلومات والاحتفاظ بها لدى الإدارات الأكاديمية كي لا تستغل من قبل العاملين ووسائل الإعلام في الإساءة لهذه الإدارات، إضافة إلى حجبها عن المجتمع لاعتقاد هذه الإدارات بان المجتمع الخارجي قد لا يفهم هذه المعلومات فهما سليما مما قد ينعكس سلبا على صورة مؤسسات التعليم العالي. إضافة إلى تفشي المحسوبية، والواسطة، والشللية، والتمسك بالمنصب، وعدم الاعتراف بارتكاب الأخطاء، وغياب المساءلة الفاعلة، والضغوط التي تمارس على الإدارات، والتي تؤدي إلى قرارات غير مدروسة وغير منطقية تنعكس سلبا على العمل. إضافة إلى غياب التشريعات التي تتعلق بالشفافية، والتي تمنع حجب المعلومات داخل المؤسسة وخارجها، إضافة إلى الروتين والذي يمنع انسياب المعلومات بشكل سريع وعند الحاجة إليها، إضافة إلى أن الإدارات تركز في المعلومات التي تنشرها على نقاط القوة والايجابيات، وتتحاشى نشر المعلومات التي تتعلق بالسلبيات أو نقاط الضعف،إضافة إلى أن بعض الإدارات الأكاديمية تفتقد إلى الخبرات الإدارية ولم تتعرض لبرامج تدريبية في مجال الإدارة. وقد أشار هانكوك وهيلاول (Hancock & Hallowell,2003) إلى أن العمداء ورؤساء الأقسام ملتزمون بتأييد الشفافية وحرية تدفق المعلومات إلا أنهم في بعض الأوقات تعاملوا بسرية، وجاء ذلك رغما عنهم نتيجة الحاجة إلى السرية وهذا يؤكد أن فهم الشفافية لا يعني ممارستها للحاجة للسرية من وجهة نظر الإدارات الاكاديمية.

وقد اتفقت النتائج المتعلقة بهذا السؤال مع ما توصلت إليه دراسة الشمري (٢٠٠٩) والتي أشارت إلى أن درجة مراعاة الشفافية في الجامعات السعودية جاءت متوسطة، كما واتفقت مع نتائج دراسة أبو كريم (٢٠٠٥) والتي أظهرت أن الإدارات الأكاديمية في الجامعات

الأردنية الرسمية تمارس الشفافية بدرجة متوسطة في مجالات الشفافية الداخلية والخارجية وفي الشفافية ككل.

ومن أجل تحديد الفقرات وفق المجالات التي تندرج تحتها، فقد تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت لكل مجال فرعي من مجالات الشفافية الرئيسة (الشفافية الداخلية والشفافية الخارجية) ولكل فقرة على حدة، وتم ترتيب المجالات الفرعية وفقرات كل مجال ترتيبا تنازليا وفيم يأتي عرض للنتائج حسب المجالات.

المجال الرئيسي الأول: الشفافية الداخلية

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الشفافية الداخلية قد تراوحت مابين (٢,٨٣-٣,١١)، وكلها تمثل درجة متوسطة من ممارسة الشفافية الداخلية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، وجاء مجال شفافية التشريعات في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,١١)، تلاه في المرتبة الثانية مجال شفافية المعلومات بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٠)، تلاه في المرتبة الثالثة مجال شفافية آليات العمل بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٥)، بينما جاء مجال شفافية المساءلة ومعالجة الفساد في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٣). و تشير هذه النتائج إلى ممارسة غير مرضية للشفافية الداخلية في مؤسسات التعليم العالي التي تعتبر مركزا لإعداد القادة والعاملين للدولة والمجتمع، وقد تعزى هذه الممارسة المتوسطة من الشفافية الداخلية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي إلى أن نهج الشفافية لم يترسخ في المؤسسات الحكومية في الدول العربية ومنها الكويت والى أن مفهوم الشفافية الداخلية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي ما زال يركز على نشر الأنظمة والتعليمات والمعلومات وآليات العمل أكثر من التركيز على مجالات تقييم الأداء واتخاذ القرارات والمساءلة ومعالجة الفساد، وقد يعزى ذلك إلى أن تقييم الأداء واتخاذ القرارات يترتب عليهما مسؤوليات جسيمة وبالتالي ممارسة الشفافية فيهما تكون أقل من باقي المجالات إضافة إلى أن مجال المساءلة ومعالجة الفساد الأقل ممارسة للشفافية كونه يرتبط بالمساءلة والمحاسبة للمقصرين وكشف عمليات الفساد وهذا يتطلب محاسبة بعض العناصر في العمل والذين قد يمتلكون امتيازات أو محسوبين على أشخاص معينين .

وقد اتفقت النتائج المتعلقة بهذا السؤال مع ما توصلت إليه نتائج دراسة أبو كريم (٢٠٠٥) والتي أظهرت أن الإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية تمارس الشفافية بدرجة متوسطة في مجالات الشفافية الداخلية .

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من الشفافية الداخلية على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

١. شفافية التشريعات

اشتمل هذا المجال على (١٠) فقرات تقيس بمجملها اتجاهات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة شفافية التشريعات لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لمجال شفافية التشريعات قد تراوحت مابين (٢,٨٤– ٣,٦٤)، حيث جاءت الفقرة التي تنص على "تعلن الإدارة الأكاديمية القوانين والأنظمة المعمول بها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٤) وبدرجة متوسطة من ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، وقد يعزى حصول هذه الفقرة على أعلى متوسط إلى وجود أدلة تعريفية في مؤسسات التعليم العالي تضم القوانين والأنظمة المعمول بها، إضافة إلى نشرها على المواقع الالكترونية لمؤسسات التعليم العالي، بحيث تصبح متاحة لجميع العاملين في الإدارات الأكاديمية.

٢. شفافية المعلومات

اشتمل هذا المجال على (٦) فقرات تقيس بمجملها اتجاهات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة شفافية المعلومات لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة شفافية المعلومات لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت قد تراوحت ما بين (٢,٨٢– ٣,٣٧)، وجاءت كلها ضمن الدرجة المتوسطة من ممارسة الشفافية، حيث جاءت الفقرة التي تنص على " تعمم الإدارة الأكاديمية المعلومات الجديدة على المرؤوسين " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٧) وبدرجة متوسطة من ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت وقد يعزى حصول هذه الفقرة على أعلى متوسط إلى حرص الإدارات الأكاديمية على تعميم المعلومات الجديدة على المرؤوسين لكي تبنى عليها القرارات التي تخص العمل خوفا من بناء القرارات على معلومات قديمة، وبالتالي يصعب الدفاع عنها لأنها لا تنسجم مع المعلومات الجديدة والمتوفرة حاليا.

٣. شفافية الاتصالات والعلاقات

اشتمل هذا المجال على (٩) فقرات تقيس بمجملها اتجاهات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة شفافية الاتصالات والعلاقات لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الشفافية وفق هذا المجال تراوحت مابين (٢,٥٨– ٣,٣٠) وكلها تقع ضمن الدرجة المتوسطة من ممارسة الشفافية، حيث جاءت الفقرة رقم (١٩) والتي تنص على "تتم مواجهة مشكلات العمل بين المدير والمرؤوسين في الإدارة الأكاديمية بصراحة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٠)، وقد يعزى ذلك إلى حرص الإدارة الأكاديمية والمرؤوسين على حل المشكلات قبل تفاقمها وبالتالي يتم التعامل مع هذه المشكلات بصراحة.

٤. شفافية تقييم الأداء والفاعلية

اشتمل هذا المجال على (٧) فقرات تقيس بمجملها اتجاهات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة شفافية تقييم الأداء لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الشفافية وفق هذا المجال تراوحت مابين (٢,٦١– ٣,١٢) وكلها تقع ضمن الدرجة المتوسطة من ممارسة الشفافية ، حيث جاءت الفقرة رقم (٢٥) والتي تنص على "تزود الإدارة الأكاديمية العاملين بنتائج تقييم أدائهم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١٢)، وقد يعزى ذلك إلى أن تزويد العاملين بتقييم الأداء الخاص بهم يؤدي إلى تطوير العمل في مؤسسات التعليم العالي وبالتالي تحرص الإدارات الأكاديمية على تزويد العاملين بنتائج تقييمهم.

٥. شفافية اتخاذ القرارات

اشتمل هذا المجال على (٦) فقرات تقيس بمجملها اتجاهات أفـراد الدراسـة لدرجـة ممارسة شفافية اتخاذ القرارات لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية فـي دولة الكويت، أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الشفافية وفق هذا المجال تراوحت مابين (٢,٦٢– ٣,٠٨) وكلها تقع ضمن الدرجة المتوسطة من ممارسة الشفافية، حيث جاءت الفقرة رقم (٣٣) والتي تنص على "تراعي الإدارة الأكاديمية عند اتخاذ القرارات الصالح العام" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٨). وقد يعزى ذلك إلـى اعتقـاد الإدارات الأكاديمية بأنها تراعي الصالح العام عند اتخاذها للقرارات كون هذه القرارات تهدف إلى خدمة الصالح العام ويفترض أن لا تخدم أهداف شخصية.

٦. شفافية آليات العمل

اشتمل هذا المجال على (٥) فقرات تقيس بمجملها اتجاهات أفـراد الدراسـة لدرجـة ممارسة شفافية آليات العمل لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت. أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الشفافية وفـق هـذا المجـال تراوحت مابين (٢,٦٧– ٣,٢٠)، وكلها تقع ضمن الدرجة المتوسطة من ممارسة الـشفافية. إذ جاءت الفقرة رقم (٣٧) والتي تنص على "تطور الإدارة الأكاديمية من إجراءات وآليات العمـل وفقا لمعطيات التغذية الراجعة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٠). وقد يعزى ذلك إلى وجود حراك إداري في مؤسسات التعليم العالي باتجاه تطبيق الجودة، ومـا يرافقهـا مـن عمليات تقييم ذاتي تتطلب التطوير المستمر والاستجابة للتغذية الراجعة المتعلقة بكافـة جوانـب العمل ومنها إجراءات العمل وآلياته.

٧. شفافية المساءلة ومعالجة الفساد

اشتمل هذا المجال على (٨) فقرات تقيس بمجملها اتجاهات أفـراد الدراسـة لدرجـة ممارسة شفافية المساءلة ومعالجة الفساد لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعلـيم العـالي الرسمية في دولة الكويت. أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الشفافية وفق هذا المجال تراوحت مابين (٢,٤٤– ٣,٠٦) وكلها تقع ضمن الدرجة المتوسطة مـن ممارسـة الشفافية، وجاءت الفقرة رقم (٤٢) والتي تنص على "تحارب الإدارة الأكاديمية أنمـاط الفـساد فيها" في المرتبة الأولى من حيث الفقرات التي حازت على درجة متوسطة من ممارسة الشفافية وفق هذا المجال، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٦). وقد يعزى ذلك إلى انتشار الحديث في السنوات الأخيرة عن محاربة الفساد في الأوساط الكويتية، إضافة إلى تقارير مجلـس الأمـة، وجمعيـة الشفافية حول الفساد، مما جعل الإدارات تهتم إلى حد ما بمحاربة الفساد بأنماطه المختلفة، ولكن لم تزل درجة المحاربة متوسطة ولا ترقى إلى الدرجة التي ينشدها المجتمع ومؤسساته.

ثانيا: المجال الرئيسي الثاني الشفافية الخارجية

اشتمل هذا المجال على سبعة مجالات فرعية، أظهرت النتائج أن المتوسطات الحـسابية قد تراوحت مابين (٢,٧٩– ٢,٩٣)، وكلها تقع ضمن الدرجة المتوسطة من ممارسة الـشفافية، حيث جاء مجال شفافية المعلومات في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٢,٩٣)، تـلاه في المرتبة الثانية مجال شفافية التشريعات بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٠)، بينما جاء مجال شفافية المساءلة ومعالجة الفساد في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦١)، وبلـغ المتوسـط الحسابي للشفافية الخارجية ككل (٢,٧٩). وتشير هذه النتائج إلى ممارسة غير مرضية للشفافية

الخارجية في مؤسسات التعليم العالي التي تعتبر مركزا لخدمة المجتمع بما تقدم من خدمات تعليمية وبحثية وخدمة مجتمع. وقد تعزى هذه الممارسة المتوسطة من الشفافية الخارجية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي إلى أن نهج الشفافية الخارجية لم يترسخ في المؤسسات الحكومية في الدول العربية ومنها الكويت، والى أن مفهوم الشفافية الخارجية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي ما زال يركز على نشر المعلومات والأنظمة والتعليمات أكثر من التركيز على المجالات الأخرى وخاصة مجال المساءلة ومعالجة الفساد. وقد يعزى ذلك إلى أن مجالات الشفافية المتعلقة بالتقييم واتخاذ القرارات وآليات العمل والمساءلة والفساد يترتب عليهما مسؤوليات جسيمة إذا تم نشرها على المجتمع الخارجي وتعتبر من أسرار العمل التي يعاقب عليها من يثبت انه سربها للمجتمع ومؤسساته وبالتالي ممارسة الشفافية فيهما تكون أقل من باقي المجالات.

وقد اتفقت النتائج المتعلقة بهذا السؤال مع ما توصلت إليه نتائج دراسة أبو كريم (٢٠٠٥) والتي أظهرت أن الإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية تمارس الشفافية بدرجة متوسطة في مجالات الشفافية الخارجية.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من الشفافية الخارجية على حدا، حيث كانت على النحو التالي:

١. شفافية التشريعات

اشتمل هذا المجال على (٤) فقرات تقيس بمجملها اتجاهات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة شفافية التشريعات لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت مابين (٢,٧٥– ٣,١٤) وكلها تقع ضمن الدرجة المتوسطة من ممارسة الشفافية، حيث جاءت الفقرة رقم (٥٠) والتي تنص على "تعمل الإدارة الأكاديمية على إزالة الغموض عن القوانين والأنظمة والتعليمات عبر توضيحها للمستفيدين منها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١٤). وقد يعزى ذلك إلى أن مؤسسات التعليم العالي تتعامل مع المجتمع من خلال سياسات القبول في التخصصات المختلفة، وهذا يستدعي منها أن توضح القوانين والأنظمة والتعليمات لأفراد المجتمع والمستفيدين من خدماتها.

٢. شفافية المعلومات

اشتمل هذا المجال على (٥) فقرات تقيس بمجملها اتجاهات أفـراد الدراسـة لدرجـة ممارسة شفافية المعلومات لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولـة الكويت. أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت مابين (٢,٣٨- ٣,٣٥) وكلها تقع ضمن الدرجة المتوسطة من ممارسة الشفافية، حيث جاءت الفقرة رقم (٥٥) والتـي تنص على "يقدم موقع الإدارة الأكاديمية على شبكة الانترنـت المعلومـات اللازمـة لخدمـة المستفيدين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٥). وقد يعزى ذلـك إلـى تـصاعد الاهتمام بالمواقع الالكترونية لمؤسسات التعليم العالي حيث أصبحت هذه المواقع من المؤشرات التي تأخذ بعين الاعتبار عند تصنيف الجامعات على المستوى الـوطني والإقليمـي والعـالمي وأصبح الموقع مرجعا هاما متاحا للمستفيدين داخليا وخارجيا وفي أي وقت كان.

٣. شفافية الاتصالات والعلاقات

اشتمل هذا المجال على (٣) فقرات تقيس بمجملها اتجاهات أفـراد الدراسـة لدرجـة ممارسة شفافية الاتصالات والعلاقات لدى الإدارة الأكاديمية فـي مؤسـسات التعلـيم العـالي الرسمية في دولة الكويت، أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قـد تراوحـت مابين (٢,٧٥- ٢,٨٢) وكلها تقع ضمن الدرجة المتوسطة من ممارسة الشفافية، حيث جـاءت الفقرة رقم (٥٧) والتي تنص على "توفر الإدارة الأكاديمية قنوات اتصال مناسبة لتلقي شـكاوي المراجعين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٢). وقد يعزى ذلك إلـى أن معظـم مؤسسات التعليم العالي توفر مكتب لخدمة الجمهور يقوم بتلقـي الـشكاوي مـن المـراجعين ومتابعتها.

٤. شفافية تقييم الأداء والفاعلية

اشتمل هذا المجال على (٤) فقرات تقيس بمجملها اتجاهات أفراد الدراسـة لدرجـة ممارسة شفافية تقييم الأداء والفاعلية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت. أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لهذا المجـال قـد تراوحـت مـابين (٢,٤٣- ٢,٨٦) وكلها تقع ضمن الدرجة المتوسطة من ممارسة الشفافية وجاءت الفقـرة رقـم (٦١) والتي تنص على "تستعين الإدارة الأكاديمية بمقيمين خارجيين لتقييم أدائها" فـي المرتبـة الأولى من حيث الدرجة المتوسطة من ممارسة الشفافية وبمتوسط حسابي بلـغ (٢,٨٦). وقـد يعزى ذلك إلى تبني مؤسسات التعليم العالي لسياسات تتعلق بالجودة، وتتضمن هذه الـسياسات

تشكيل فرق للتقييم الذاتي، والتقييم الخارجي، وهذا يستدعي الاستعانة بمقيمين خارجيين لتقييم أدائها.

٥. شفافية اتخاذ القرارات

اشتمل هذا المجال على (٤) فقرات تقيس بمجملها اتجاهات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة شفافية اتخاذ القرارات لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت مابين (٢,٦٦- ٢,٨٩) وكلها جاءت ضمن الدرجة المتوسطة من ممارسة الشفافية، حيث جاءت الفقرة رقم (٦٥) والتي تنص على "تراعي الإدارة الأكاديمية في قراراتها المتغيرات الاجتماعية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٩)، وقد يعزى ذلك إلى أن مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت تأسست لخدمة المجتمع وتستجيب للمتغيرات الاجتماعية في سياسات القبول وفي التوسع في التخصصات وفي الأقسام والدوائر.

٦. شفافية آليات العمل

اشتمل هذا المجال على (٥) فقرات تقيس بمجملها اتجاهات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة شفافية آليات العمل لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت مابين (٢,٥١- ٣,٠٠) وكلها تقع ضمن الدرجة المتوسطة من ممارسة الشفافية، حيث جاءت الفقرة رقم (٧١) والتي تنص على "توفر الإدارة الأكاديمية خدمات خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٠)، وقد يعزى ذلك إلى أن مؤسسات التعليم تراعي متطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة من حيث تخصيص خدمات متنوعة لهم في المباني، ومصادر التعلم الخاصة بهم ، إذ تشهد هذه الاحتياجات اهتماما في الأجهزة الرسمية للدولة تمشيا مع التوجهات العالمية للاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة.

٧. شفافية المساءلة ومعالجة الفساد

اشتمل هذا المجال على (٥) فقرات تقيس بمجملها اتجاهات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة شفافية المساءلة ومعالجة الفساد لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت مابين (١,٩٣- ٣,٠٨)، وكلها تقع ضمن الدرجة المتوسطة من ممارسة الشفافية باستثناء الفقرة

رقم (٧٤) والتي نصها "تعلن الإدارة الأكاديمية عن أسماء المتورطين في قضايا الفساد الإداري" فقد جاءت تمثل درجة منخفضة من ممارسة الشفافية، وقد يعزى ذلك إلى إحاطة قضايا الفساد والمتورطين فيها بالسرية خوفا من الإساءة إلى سمعة المؤسسة أو الإدارات الأكاديمية، أو لتدخل المحسوبية في التغطية على أسماء المتورطين.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:
"هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابي لدرجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت تعزى للجنس؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت حسب متغير الجنس (ذكر، أنثى)، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) تعزى لأثر الجنس في جميع مجالات الشفافية الداخلية، وفي الشفافية الداخلية ككل. وأظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) تعزى لأثر الجنس في جميع مجالات الشفافية الخارجية والشفافية الخارجية ككل، باستثناء مجال شفافية المساءلة ومعالجة الفساد حيث جاءت الفروق لصالح الذكور. وأظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) تعزى لأثر الجنس في الشفافية ككل، وقد يعزى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الشفافية ككل والشفافية الداخلية والخارجية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي تبعا للجنس إلى تشابه المستويات الثقافية لأفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث إضافة إلى أن عدد الذكور من أفراد عينة الدراسة يفوق عدد الإناث إذ بلغ عدد الذكور (٤١٤) فردا بما نسبته (٨٢,٨%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. بينما بلغ عدد الإناث (٨٦) فردا بما نسبته (١٧,٢%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وهذا ينعكس على الإدارات الأكاديمية لمؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت إذ غالبيتها من الذكور مما انعكس على عدم ظهور فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الشفافية تعزى لمتغير الجنس. واتفقت النتائج المتعلقة بهذا السؤال مع نتائج دراسة أبو كريم (٢٠٠٥) والتي أظهرت عدم وجود فروق في ممارسة الشفافية تعزى لمتغير الجنس.

أما فيما يتعلق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الشفافية وفقا لمجال شفافية المساءلة ومعالجة الفساد لصالح الذكور فقد يعزى ذلك إلى أن غالبية الإدارات الأكاديمية من الذكور وكذلك أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت. مما يجعل الفروق لصالح الذكور في ممارسة الشفافية وفق هذا المجال في حين تشعر الإناث بان مستوى ممارسة الشفافية وفق هذا المجال أقل وذلك لشعورهن بأنهن أقلية نسبة إلى الذكور في مؤسسات التعليم العالي ولسيطرة الذكور على غالبية المراكز الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:
"هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابي لدرجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية. في دولة الكويت وفقا لكلياتهم (علمية، إنسانية)؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت حسب متغير الكلية (علمية، إنسانية)، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) تعزى لأثر الكلية في جميع مجالات الشفافية وفي الشفافية الداخلية ككل، باستثناء مجالي شفافية التشريعات وشفافية المعلومات، وجاءت الفروق لصالح الكليات الإنسانية. وأظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) تعزى لأثر الكلية في جميع مجالات الشفافية الخارجية، باستثناء مجالات شفافية التشريعات، وشفافية اتخاذ القرار، وشفافية آليات العمل والشفافية الخارجية ككل، وجاءت الفروق لصالح الكليات الإنسانية. وأظهرت انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) تعزى لأثر الكلية في الشفافية ككل.

وقد يعزى عدم وجود فروق في درجة ممارسة الشفافية ككل تعزى لمتغير الكلية إلى أن الإدارات الأكاديمية للكليات العلمية والإنسانية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت تتشابه في طريقة اختيارها وأعمالها الإدارية وتخضع لنفس الهيكلة ولها نفس الواجبات وبالتالي تتشابه إلى درجة كبيرة في ممارستها للشفافية. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الشمري

(٢٠٠٩) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة بين المتوسطات الحسابية لدرجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الكلية.

أما فيما يتعلق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الشفافية الداخلية تعزى لمتغير الكلية في مجالي شفافية التشريعات وشفافية المعلومات، فقد جاءت الفروق لصالح الكليات الإنسانية. وفيما يتعلق بوجود فروق في ممارسة الشفافية في ممارسة الشفافية الخارجية في مجالات شفافية التشريعات، وشفافية اتخاذ القرار، وشفافية آليات العمل، والشفافية الخارجية ككل، وجاءت الفروق لصالح الكليات الإنسانية. وقد يعزى ذلك إلى أن الإدارات الأكاديمية تبعاتها الإدارية اقل من الكليات العلمية، وهذا ينعكس على التشريعات الخاصة بها والمعلومات المتعلقة بها، وعلى اتخاذ القرارات المتعلقة بها، وآليات العمل. بينما الكليات العلمية يتبع لها مختبرات وتجهيزات وأفراد أكثر من الكليات الإنسانية، مما قد يؤثر سلبا على شفافية التشريعات والمعلومات واتخاذ القرارات وآليات العمل فيها نسبة إلى الكليات الإنسانية.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس:

"هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابي لدرجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت وفقا لمستواهم الإداري؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت حسب متغير المستوى الإداري (في الإدارة الأكاديمية، عضو هيئة تدريس)، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، أظهرت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) تعزى لأثر المستوى الإداري في جميع مجالات الشفافية الداخلية وفي الشفافية الداخلية ككل، باستثناء مجال شفافية المساءلة ومعالجة الفساد وجاءت الفروق لصالح مستوى العاملين في الإدارة الأكاديمية. ويبين الجدول انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) تعزى لأثر المستوى الإداري في جميع مجالات الشفافية الخارجية وفي الشفافية الخارجية ككل. باستثناء شفافية المعلومات

وشفافية اتخاذ القرار، وجاءت الفروق لصالح مستوى العاملين في الإدارة. ويبين الجدول انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) تعزى لأثر المستوى الإداري في الشفافية ككل، وجاءت الفروق لصالح مستوى العاملين في الإدارة. وقد يعزى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الشفافية بين العاملين في الإدارة وأعضاء هيئة التدريس ولصالح العاملين في الإدارة، إلى أن العاملين في الإدارة يرغبون في عكس صورة ايجابية عن إداراتهم فعند استجابتهم على أداة الدراسة أخذوا بعين الاعتبار أنها تعبر عن درجة ممارسة الشفافية لديهم، وبالتالي قد تحيزوا لأنفسهم عند استجابتهم على استبانة ممارسة الشفافية.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السادس

"هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابي لدرجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت وفقا للجامعة التي تخرج منها المستجيب؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت حسب متغير الجامعة التي تخرج منها المستجيب (أمريكية، أوروبية وأخرى، عربية)، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، أظهرت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) تعزى لأثر الجامعة التي تخرج منها المستجيب في جميع مجالات الشفافية الداخلية، وفي الشفافية الداخلية ككل، باستثناء شفافية التشريعات وشفافية الاتصالات والعلاقات. ويبين الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) تعزى لأثر الجامعة التي تخرج منها المستجيب في جميع مجالات الشفافية الخارجية، وفي الشفافية الخارجية ككل، باستثناء شفافية المعلومات، وشفافية الاتصالات والعلاقات، وشفافية تقييم الأداء والفاعلية، وشفافية المساءلة ومعالجة الفساد.

وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالــة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) تعــزى لأثــر الجامعة التي تخرج منها المستجيب في الشفافية ككل ولبيان مصادر الفروق الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية فقد تم استخدام اختبار شيفية للمقارنات البعدية. أظهرت النتائج انه توجــد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين خريجي جامعات عربية مــن جهة وكل من خريجي جامعات أمريكية وأوروبية من جهة أخرى، وجــاءت الفــروق لــصالح خريجي جامعات عربية في شفافية المعلومات (داخلية).

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مــستوى الدلالــة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بــين خريجــي جامعات عربية و خريجي جامعات أوروبية، وجاءت الفروق لصالح خريجي جامعات عربية في شفافية تقييم الأداء والفاعلية وشفافية اتخاذ القرارات (داخلية).

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مــستوى الدلالــة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بــين خريجــي جامعات عربية و خريجي جامعات أمريكية، وجاءت الفروق لصالح خريجي جامعات عربية في شفافية آليات العمل وشفافية المساءلة ومعالجة الفساد (داخلية).

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين خريجي جامعات عربية من جهــة وكل من خريجي جامعات أمريكية وأوروبية من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح خريجــي جامعات عربية في الشفافية الداخلية ككل. ويبين الجدول انه توجد فروق ذات دلالــة إحــصائية عــنــد مــســتوى الــدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين خريجي جامعات عربية من جهــة وكــل مــن خريجي جامعات أمريكية وأوروبية من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح خريجي جامعــات عربية في شفافية التشريعات (خارجية).

وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بــين خريجــي جامعات عربية وخريجي جامعات أوروبية، وجاءت الفروق لصالح خريجي جامعات عربية في شفافية اتخاذ القرارات، وشفافية آليات العمل، والشفافية الخارجية ككل (خارجية).

وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥٠,٠٥) بـين خريجـي جامعات عربية من جهة وكل من خريجي جامعات أمريكية وجامعات أوروبية من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح خريجي جامعات عربية في الشفافية ككل.

وقد تعزى هذه النتائج إلى أن خريجي الجامعات العربية عند دراستهم فـي الجامعـات العربية ومرورهم بتجارب في هذه الدول تتعلق بالشفافية وجـدوا أن ممارسـة الـشفافية فـي مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت جيدة مقارنة بالتجارب التي مروا بها لذا كانت الفروق في ممارسة الشفافية لصالحهم ، في حين أن خريجي الجامعات الأمريكية والأوروبية قد مـروا بتجارب أكثر نضجا في مجال الشفافية وذلك لتجذر الشفافية في أميركا وأوروبا أكثر من الدول العربية بحيث أصبحت جزءا من ثقافة المجتمع والدولة ومؤسساتها.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السابع:

"ما درجة فاعلية الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولـة الكويت؟"

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافـات المعياريـة لإجابة أفراد العينة لكل مجال من مجالات فاعليـة الاتـصال الإداري (الـداخلي والخـارجي) ولفاعلية الاتصال الإداري ككل، وتم ترتيب المتوسطات الحسابية على المجالات ترتيبا تنازليـا لتحديد أي المجالات كان متوسطه أعلى من غيره. وأظهرت النتائج أن درجة فاعلية الاتـصال الإداري لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويـت جـاءت متوسطة لفاعلية الاتصال ككل بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٦) وانحراف معياري (٠,٥٨).

وقد يعزى حصول فاعلية الاتصال الإداري ككل على درجة متوسطة من الفاعلية والتي تعتبر غير مرضية إلى وجود عيوب في الهياكل التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي فـي دولـة

الكويت، والى الإجراءات والآليات التي تحكم سير العمل في هذه المؤسسات، إضـافة إلـى أن الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي تتولى أعباء متنوعة من تدريس وبحث علمـي وخدمة مجتمع، إضافة إلى أن بعض هذه الإدارات يفتقد إلى خبرات إدارية إذ أنهم لم يخـضعوا لدورات في الإدارة، ومنها دورات الاتصال الإداري، والاتصال الإداري يحتاج إلـى مهـارات متعددة في الاستماع والاتصال الشفوي والكتابي واللفظي وغير اللفظي والإقناع .

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة موباشر (Mobasher,1996) والتـي أظهـرت نتـائج الدراسة أن المديرين لديهم الاستعداد الواضح لاستقبال المعلومات ولكـنهم يعارضـون تقـديم المعلومات للآخرين ، كذلك أشارت إلى نقص في عمليات الاتصال الإداري تعزى أسبابها إلى المناخ التنظيمي حيث أنه لا يساعد على توفير مستوى جيد للاتصال الفعال.

كما وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الخرابشة (٢٠٠٠) والتي أظهرت وجود ضـعف في مجموعة من كفايات الاتصال لدى العاملين في الجامعات الأردنية. واتفقت مع نتائج دراسـة حياصات (٢٠٠٧) والتي أظهرت أن توافر كفايات الاتصال لدى أعضاء هيئة التـدريس فـي الجامعات الأردنية جاء بدرجة متوسطة بشكل عام وفي كل المجالات.

ومن أجل تحديد الفقرات وفق المجالات التي تندرج تحتها، فقد تم حساب المتوسـطات والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الرسمية فـي دولة الكويت لكل مجال من مجالات فاعلية الاتصال ولكل فقرة على حدة، وتم ترتيب فقرات كل مجال ترتيبا تنازليا. وفيما يأتي عرض للنتائج حسب المجالات.

المجال الأول: الاتصال داخل مؤسسات التعليم العالي

اشتمل هذا المجال على (٢٢) فقرة تقيس بمجملها اتجاهات أفراد الدراسة لدرجة فاعلية الاتصال الإداري داخل مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، أظهرت النتـائج أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت مابين (٢,٦٦- ٣,٣٢) وكلها تقع ضمن المستوى

المتوسط من فاعلية الاتصال الإداري، حيث جاءت الفقرتان رقم (١ و٣) ونصهما "تعمل الإدارة الأكاديمية على إيجاد نظام اتصال فعال بين العاملين" و"تتميز الرسائل الصادرة عن الإدارة الأكاديمية بالوضوح التام" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٢)، تلاها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٤) ونصهما "تتيح الإدارة الأكاديمية للعاملين الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها" و"تعرض المعلومات التي تقدمها الإدارة الأكاديمية للمجتمع بمصداقية" بمتوسط حسابي (٣,٣١)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٦) ونصها "تتسم الواجبات والصلاحيات الوظيفية (الوصف الوظيفي) في الإدارة الأكاديمية بالوضوح" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٦). وبلغ المتوسط الحسابي للاتصال الداخلي ككل (٣,٠٣).

وقد تعزى هذه النتائج إلى مشكلات في الاتصال داخل مؤسسات التعليم العالي تعزى للهياكل التنظيمية وطرق الاتصال، والى عدم وضوح الوصف الوظيفي للعاملين في الادارة الأكاديمية، وبالتالي يحدث خلل في الاتصال يؤثر على فعاليته.

المجال الثاني: الاتصال خارج مؤسسات التعليم العالي

اشتمل هذا المجال على (١٦) فقرة تقيس بمجملها اتجاهات أفراد الدراسة لدرجة فاعلية الاتصال الإداري خارج مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت، أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال قد تراوحت مابين (٢,٦٣- ٣,٣١) وكلها تقع ضمن المستوى المتوسط من فاعلية الاتصال الإداري، حيث جاءت الفقرة رقم (٢٦) ونصها "تعرض المعلومات التي تقدمها الإدارة الأكاديمية للمجتمع بمصداقية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣١)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٣٥) ونصها "تشارك الإدارة الأكاديمية المجتمع في المناسبات العامة" بمتوسط حسابي (٣,٠٣)، تلاها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٣٢) ونصها "يمتلك العاملون في الإدارة الأكاديمية مهارات التعامل مع الجمهور" بمتوسط حسابي (٣,٠٠)، بينما جاءت الفقرة رقم (٣٧) ونصها "تتواصل الإدارة الأكاديمية مع خريجيها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٣). وبلغ المتوسط الحسابي للاتصال الخارجي ككل (٢,٨٧)، وبلغ المتوسط الحسابي لفاعلية الاتصال الإداري ككل (٢,٩٦).

وقد تعزى هذه النتائج إلى مشكلات في الاتصال خارج مؤسسات التعليم العالي تعـزى لطرق الاتصال، ولضعف الإيمان عند الإدارات الأكاديمية بأهميـة الاتـصال مـع المجتمـع الخارجي ومكوناته، إضافة إلى افتقار مؤسسات التعليم العالي لمكاتب متابعـة الخـريجين وان وجدت فهي غير مفعلة بشكل جيد مما ينعكس سلبا على تواصل الخريجين مع مؤسسات التعليم العالي التي تخرجوا منها. إضافة إلى عدم تفعيل التواصل مع المجتمع مـن خـلال الانترنـت بصورة مقبولة حيث أظهرت دراسة مكيفور (Mclvor,2002) أن التواصل عبر الانترنت يحقق نتائج ملموسة على صعيد الاتصال والشفافية.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثامن
هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤٠,٠٥) بين درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العـالي فـي دولـة الكويت وفاعلية الاتصال الإداري؟.

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين مجـالات ممارسـة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت ومجـالات فاعليـة الاتصال الإداري، وللعلاقة الكلية بينهما. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطيه ايجابية دالة إحصائيا بين درجة ممارسة الشفافية الداخلية ومجالاته وفاعلية الاتصال الإداري داخل مؤسسات التعليم العالي، وفاعلية الاتصال الإداري خارج مؤسسات التعليم العـالي. حيـث بلـغ معامـل الارتباط بين الشفافية الداخلية وفاعلية الاتصال الداخلي (٠,٨١٦) ومستوى الدلالـة (٠,٠٠٠). وبلغ معامل الارتباط بين الشفافية الداخلية وفاعلية الاتصال الخارجي (744.) ومستوى الدلالـة (٠,٠٠٠). وأن هناك علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائيا بين درجة ممارسة الشفافية الخارجية ومجالاتها وفاعلية الاتصال الإداري داخل مؤسسات التعليم العالي وفاعليـة الاتـصال الإداري خارج مؤسسات التعليم العالي. حيث بلغ معامل الارتباط بين الشفافية الخارجية وفاعلية الاتصال الداخلي (٠,٨١٧) ومستوى الدلالة (٠,٠٠٠)، وبلغ معامل الارتباط بـين الـشفافية الخارجيـة وفاعلية الاتصال الخارجي (٠,٨٥٠) ومستوى الدلالة (٠,٠٠٠). وأن هناك علاقـة ارتباطيـة ايجابية دالة إحصائيا بين درجة ممارسة الشفافية ككل وفاعلية الاتصال الإداري ككل. حيث بلغ معامل الارتباط بين الشفافية ككل وفاعلية الاتصال الإداري ككل (٠,٨٥٨) ومـستوى الدلالـة (٠,٠٠٠).

وقد يعزى وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائيا بين ممارسة الشفافية ككل وفاعلية الاتصال الإداري ككل، وبين مجالات ممارسة الشفافية ومجــالات الاتــصال الإداري إلــى أن الشفافية ترتبط بالعلانية، والعلانية تتطلب اتصالا فعالا، فالاتصال الإداري الفعــال ضــروري وأساسي لممارسة الشفافية في المؤسسات إذ لا يمكن تحقيق ممارسة فاعلة للشفافية دون وجــود اتصال إداري فعال داخل المؤسسة سواء على الصعيد الداخلي أو الخــارجي وذلــك لارتبــاط الشفافية بالاتصال عبر الوسائل التي يتيحها الاتصال لممارسة الــشفافية مــن نــشر القــوانين والأنظمة والتعليمات والمعلومات، وتوضيح آليات العمل والعلاقات، وتقيــيم الأداء، والفاعليــة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتفعيل المساءلة، ومعالجة الفساد، فالاتصال الفعال يمثل مؤشرا على ممارسة الشفافية، وممارسة الشفافية ترتبط بفاعلية الاتصال الإداري.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو كريم (٢٠٠٥) والتي أظهــرت وجــود علاقــة ارتباطية بين ممارسة الشفافية في لدى الإدارة الأكاديمية فــي الجامعــات الأردنيــة وفاعليــة الاتصال. كما وتتفق مع نتائج دراسة أبو النادي(٢٠٠١) والتي أظهرت أن أكثــر الــسلوكيات الإدارية أثرا على تطبيق الشفافية كانت في مجال الاتصال. كما واتفقت هذه النتائج مع دراســة هانكوك وهيلاول (Hancock & Hellawell,2003) والتي ربطت بين حرية تدفق المعلومات والاتصال والشفافية.

الاستنتاجات والتوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى الاستنتاجات والتوصيات الآتية:

الاستنتاجات

في ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

- مفهوم الشفافية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت يركز على إتاحة المعلومات للجميع، وتطبيق اللوائح بموضوعية، ووضوح السياسات والتشريعات وعدالة تقييم الأداء وموضوعيته. وعلى الرغم من وضوح بعض جوانب مفهوم الشفافية لدى الإدارات الأكاديمية إلا أن هذا المفهوم بحاجة إلى توضيح وترسيخ في أذهان الإدارات.
- من السلوكيات والاداءات والآليات الدالة على الشفافية التي تقوم بها الإدارة الأكاديمية داخل مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت "اختيار القيادات بناء على أسس موضوعية" و"توفير المعلومات بدقة" و "توفير أدوات المساءلة" و "الالتزام بضوابط للتعيين"، وهذا يشير إلى أن مفهوم الشفافية الداخلية لدى الإدارات الأكاديمية يركز على اختيار القيادات وتوفير المعلومات والمساءلة ويظهر ذلك فهما جيدا للشفافية الداخلية. ومن السلوكيات والاداءات والآليات الدالة على الشفافية التي تقوم بها الإدارة الأكاديمية خارج مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت" التعاون مع المجتمع" و "نشر المعلومات التي تفيد الجهات المستفيدة" و"تبني آليات تواصل فعالة مع المستفيدين" وهذا يشير إلى أن مفهوم الشفافية الخارجية لدى الإدارات الأكاديمية يركز على التعاون مع المجتمع ونشر المعلومات والتواصل مع المستفيدين، ويظهر ذلك فهما جيدا للشفافية الداخلية.
- على الرغم من الفهم الجيد لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت للشفافية ومجالاتها الداخلية والخارجية إلا أن درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت جاءت متوسطة للشفافية ككل ولمجالات الشفافية الداخلية والخارجية. ويعكس هذا تناقضا ضمنيا بين فهم مفهوم الشفافية وممارستها لدى الإدارات الأكاديمية، ويعكس أن معرفة المفهوم لا تعني ممارسته بدرجة عالية.

- أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا في ممارسة الشفافية لدى الإدارات الأكاديمية تعزى لأثر المستوى الإداري في الشفافية ككل وفي جميع مجالات الشفافية الداخلية وفي الشفافية الداخلية ككل، باستثناء مجال شفافية المساءلة ومعالجة الفساد وفي جميع مجالات الشفافية الخارجية وفي الشفافية الخارجية ككل. باستثناء شفافية المعلومات وشفافية اتخاذ القرار وجاءت الفروق لصالح مستوى العاملين في الإدارة الأكاديمية، وهذا التباين في ممارسة الشفافية بين العاملين في الإدارة وأعضاء هيئة التدريس ولصالح العاملين في الإدارة يشير إلى تحيز العاملين في الإدارة لأنفسهم في ممارسة الشفافية.

- أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا في ممارسة الشفافية لدى الإدارات الأكاديمية تعزى لأثر الجامعة التي تخرج فيها بين جامعات عربية من جهة وكل من جامعات أمريكية وأوروبية من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح جامعات عربية في شفافية المعلومات (داخلية). وبين جامعات عربية و جامعات أوروبية، وجاءت الفروق لصالح جامعات عربية في شفافية تقييم الأداء والفاعلية وشفافية اتخاذ القرارات (داخلية). وبين جامعات عربية و جامعات أمريكية، وجاءت الفروق لصالح جامعات عربية في شفافية آليات العمل وشفافية المساءلة ومعالجة الفساد (داخلية). وبين جامعات عربية من جهة وكل من جامعات أمريكية وأوروبية من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح جامعات عربية في الشفافية الداخلية ككل. وبين جامعات عربية من جهة وكل من جامعات أمريكية وأوروبية من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح جامعات عربية في شفافية التشريعات (خارجية). وبين جامعات عربية وجامعات أوروبية، وجاءت الفروق لصالح جامعات عربية في شفافية اتخاذ القرارات، وشفافية آليات العمل، والشفافية الخارجية ككل (خارجية). وبين جامعات عربية من جهة وكل من جامعات أمريكية وجامعات أوروبية من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح جامعات عربية في الشفافية ككل. وهذا يحمل في طياته شعور بالرضا عن ممارسة الشفافية من خريجي الجامعات العربية، وعدم رضا عن ممارسة الشفافية من خريجي الجامعات الأوروبية والأمريكية، ويعكس هذا التوقعات المرتفعة من ممارسة الشفافية لدى خريجي الجامعات الأمريكية والأوروبية وذلك لمرورهم بتجارب ايجابية تتعلق بالشفافية في الدول التي تخرجوا فيها، في حين خريجي الدول العربية مروا بتجارب سلبية تتعلق بممارسة الشفافية في الدول التي تخرجوا فيها.

- أظهرت النتائج أن درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت جاءت متوسطة لفاعلية الاتصال ككل ولفاعلية

الاتصال داخل مؤسسات التعليم العالي وخارجها، وهذا مؤشر على أن درجة فاعلية الاتصال غير مرضية. وهذا مؤشر على وجود علاقة ارتباطية قوية بين ممارسة الشفافية وفاعلية الاتصال الإداري.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى التوصيات الآتية:

- أظهرت النتائج أن هناك فهما جيدا لمفهوم الشفافية ككل والشفافية الداخلية والخارجية، إلا أن هذا المفهوم بحاجة إلى توضيح أكثر وبيان لجوانبه المختلفة لذلك توصي هذه الدراسة بتوضيح مفهوم الشفافية للإدارات الأكاديمية والعاملين في مؤسسات التعليم العالي وأفراد المجتمع من خلال الدورات التدريبية والورش والمحاضرات ووسائل الإعلام المختلفة.
- أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الشفافية ككل والشفافية الداخلية والخارجية جاءت متوسطة لذلك توصي هذه الدراسة بايلاء الشفافية وممارستها الاهتمام اللازم من قبل القيادات الإدارية والعاملين وأفراد المجتمع وهذا يحتاج إلى تكافل جهود الدولة والمجتمع في سبيل ترسيخ مبدأ الشفافية وممارستها بحي تصبح جزءا من الممارسات اليومية، وهذا يتطلب إدخال مفهوم الشفافية إلى المناهج المدرسية والجامعية، وعقد ندوات ومحاضرات تتعلق بالشفافية، وتركيز وسائل الإعلام المختلفة على مبدأ الشفافية وممارستها، وإبراز التجارب الناجحة المتعلقة بالشفافية.
- أظهرت النتائج أن درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت جاءت متوسطة لفاعلية الاتصال ككل ولفاعلية الاتصال داخل مؤسسات التعليم العالي لذلك توصي هذه الدراسة بتحسين نظام الاتصال الداخلي والخارجي في مؤسسات التعليم العالي بحيث تصبح الاتصالات أكثر فاعلية ويكون ذلك من خلال تطوير الهياكل التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي وعقد دورات في الاتصال ومهاراته، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصال من خلال ما توفره تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تحسين درجة ممارسة الشفافية في مؤسسات التعليم العالي للانتقال به من الممارسة بدرجة متوسطة إلى الممارسة بدرجة كبيرة، والتخفيف من التباين في درجة ممارسة الشفافية بين خريجي الجامعات العربية من جهة وخريجي الجامعات الأوروبية والأمريكية

من جهة وذلك برفع درجة ممارسة الشفافية. والتخفيف من التباين في درجة ممارسة الشفافية بين مستوى العاملين في الإدارة من جهة وأعضاء هيئة التدريس من جهة أخرى وذلك بان تكون الإدارات الأكاديمية أكثر موضوعية في تقييمها لممارستها للشفافية.

- ترسيخ قيم الشفافية بما تشمله من نزاهة وأخلاقيات في نفوس العاملين في مؤسسات التعليم العالي من خلال موضوعية وعدالة تطبيق التشريعات والمساءلة على الجميع دون محاباة .
- إجراء دراسات تقييم ذاتي داخلية وخارجية لمؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت للوقوف على مدى ممارستها للشفافية.
- إدخال الشفافية كمعيار أساسي من معايير جودة الأداء في مؤسسات التعليم العالي.
- إجراء المزيد من الدراسات حول ممارسة الشفافية وفاعلية الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت وخاصة من وجهة نظر متلقي خدمات مؤسسات التعليم العالي.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

إبراهيم ، يحيى عبد الحميد والطحلاوي، محمد وحسن، نبيلة ، (٢٠٠٤) .الإدارة العصرية وجامعة المستقبل تم الاسترجاع : ٢٠١٠، متوفر على شبكة الإنترنت **http:// www. Khayma.com / madina / manage - new.htm** :

أحمد ، آمال، (١٩٩٧) **العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين في بعض جامعات الأردن الحكومية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد: الأردن.

ارتيمة، ماجدة سليمان، (٢٠٠٥). **شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد: الأردن .

الأسمر، هنادي ، (٢٠٠٠) . **مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية و الخاصة في اربد** . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، اربد : الأردن.

أفندي، عطية حسين (٢٠٠٢). **الإدارة العامة إطار نظري – مداخل للتطوير وقضايا مهمة في الممارسة**، جامعة القاهرة، مصر.

أبو بكر ، فاتن احمد ، (٢٠٠١) **نظم الإدارة الحديثة ، منهج حديث لتحقيق الشفافية** ، ط ١، ايتراك، القاهرة .

أبو بكر، مصطفى والبريدي، عبد الله (٢٠٠٧) **الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال**، الإسكندرية، الدار الجامعية.

بيرتوك، جانوس،(٢٠٠١). النجاحات والإخفاقات في برامج محاربة الفساد: دروس مستفادة من التجارب العالمية ، من منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ندوات ومؤتمرات محررة ، **مؤتمر آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية من منظور استراتيجي ومؤسسي**، ط١،ص (٣٦-٤٠) القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

البرقاوي، نزيه، (١٩٩٨). الشفافية في عمليات التخاصية. **مجلة أخبار التخاصية**، مجلد ١، العدد ٥ ، ٣٢-٣٣، عمان : الأردن.

بلغيت، سلطان (٢٠٠٦) دور الجامعات العربية في دعم ثقافة البحث العلمي الإبداعي، **مجلة شؤون عربية**، الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، القاهرة ، ٢٧ ص ١٢٤- ١٣٩

البوابة الالكترونية الرسمية لدولة الكويت، (٢٠١١) موقع البوابة الالكترونية الرسمية لدولة الكويت، تم الاسترجاع : ٢٠١٠، متوفر على:

http://www.e.gov.kw/sites/kgoarabic/portal/pages/

التل، سعيد (٢٠٠٥) ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا تكرم المستشارين الثقافيين العرب ، **جريدة الرأي**، عمان، ع ١٢٦١٣، ٢٠٠٥/٤/٣.

جمعية الشفافية الكويتية،(٢٠١٠)، الموقع الالكتروني للجمعية، تقارير الشفافية، تم الاسترجاع : ٢٠١٠ ، متوفر على:http://www.shafafeyah.org/.

جولمان، دانييل و بينيس، وارين و أوتول، جيمس (٢٠٠٨) الشفافية كيف يغرس القادة ثقافة المكاشفة، خلاصات العدد: ٣٧٧ – من سنة ٢٠٠٨ أيلول (سبتمبر) ، تم الاسترجاع : ٢٠١٠، متوفر على:
http://www.edara.com/Khulasat/Transparency.aspx

الجميلي، محمد عبد الواحد،(٢٠٠٢)، **من السرية إلى الشفافية الإدارية**، دار النهضة العربية، القاهرة.

حراحشة، فواز ياسين (٢٠٠٩). درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة اربد، **مجلة علوم إنسانية**، السنة الرابعة، العدد ٤٢، ١-٣١.

حريم، حسين (٢٠٠٤) **السلوك التنظيمي – سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال** ، دار ومكتبة الحامد، عمان.

حسان،محمد حسان والعجمي، محمد حسنين (٢٠٠٦)،**الادارة التربوية**، دار الميسرة،عمان.

حياصات، خالد (٢٠٠٧) **بناء برنامج تدريبي لتطوير كفايات الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة باستخدام**

منحنى التطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية، عمان: الأردن

خرابشة ، عبد ، (١٩٩٧) تجربة ديوان المحاسبة . في : **مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس** محرر ، تطوير القدرة التنافسية في الأردن الجودة ، الإنتاجية ، عمان ، الجمعية العلمية الملكية - . الشفافية والمساءلة ، ط ١ ، ص ٣٤٠ – ٣٤٧

الخرابشة، عمر محمد عبد الله ، (٢٠٠٠) **بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء كفاياتهم الإدارية** . رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد ، بغداد ، العراق.

الخطيب، احمد، (٢٠٠١). **الإدارة الجامعية دراسات حديثة،** ط ١ . اربد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.

خلوف، إبراهيم إسماعيل إبراهيم ، (١٩٩٩) . **مستوى فاعلية الاتصال الإداري في القطاع العام الأردني** . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد : الأردن.

دكر، برت، (2002) **فن الاتصال**، ترجمة عبد الرحمن الشمراني، ط1، السعودي دار

المعارف للتنمية البشرية.

دعيبس، منال فؤاد، (٢٠٠٤) . **مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد : الأردن .

ديوان الخدمة المدنية الكويت، (٢٠١١)، الموقع الالكتروني لديوان الخدمة المدنية، تم الاسترجاع : ٢٠١٠ ، متوفر على:/ **http://www.csc.net.kw.main.htm**

ديوان المحاسبة الكويت، (٢٠١١)، الموقع الالكتروني لديوان المحاسبة، تم الاسترجاع : ٢٠١٠، متوفر على: **/http://www.sabq8.org**

الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر ،(١٩٨٣) ، **مختار الصحاح**، دار الرسالة – كويت.

الراشدي ، سعيد، (٢٠٠٧) **الإدارة بالشفافية**،ط١، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

رشوان، حسين، (٢٠٠٦). **الإدارة والمجتمع دراسة في علم اجتماع الإدارة**، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة.

سالم، أحمد، (٢٠٠٣)، الادارة على المكشوف في أنشطة الخدمات، في : سعيد يس عامر، **المؤتمر السنوي الثالث استراتيجية التغيير وتطوير منظمات الاعمال المنعقدة في القاهرة، ١٩٩٣، التغيير والادارة على المكشوف**، ص ٢١٧-ى٢١٨، القاهرة، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الاداري، القاهرة- مصر.

شلبي، ياسر (٢٠٠١). **تعداد المنظمات غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة**. رام الله: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس).

شلوس، ميغيل ، (٢٠٠١) التحول الاقتصادي والفساد الإداري : الحاجة لتقوية وإنعاش البنية الأساسية المؤسسية . في : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ندوات ومؤتمرات محرر ، **مؤتمر آفاق جديدة في النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية** القاهرة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية - استراتيجي ومؤسسي ط ١ ص :٤٧-٧٩

الشمري، سالم بن مبارك (٢٠٠٩)، **درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، الأردن.

الشيخ. علي ، (١٩٩٧) **الشفافية في الخدمة المدنية تجربة وزارة التنمية الإدارية ، الأسبوع العلمي الأردني الخامس** ، الجمعية العلمية الملكية ، المجلد ٢.

الصاوي، علي،(٢٠٠٩). ماهية المساءلة والشفافية ودورهما في تعزيز التنمية الإنسانية: أفكار للمناقشة، **المؤتمر الثالث للجمعية الجمعية الاقتصادية العمانية**، بالتعاون مع الجمعية الاقتصادية الخليجية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، حول :المساءلة والشفافية الذي عقد في العاصمة العمانية مسقط يومي السبت والأحد ٢١ و ٢٢ مارس ٢٠٠٩ م

الصيرفي، محمد (٢٠٠٨)، **الاتصالات الإدارية**، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

طبش، مصعب اسماعيل، (٢٠٠٨). **دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الطراونة، رشا والعضايلة، علي (٢٠١٠) أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجّلــد6 ، العــدد 1 ، ص ٦٣-٩٥.

الطشة، غنيم (٢٠٠٧) **درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن

الطعاني، روان (٢٠٠٩) **درجة التزام المشرفين التربويين فــي محافظــة الكــرك بمعــايير الشفافية من وجهة نظر المديرين والمعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة ،الأردن.

أبو طه ، سهيل ، (١٩٩٧) الشفافية في سياسات وأنظمة البنك العربي في الأردن . في: **مــؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس** ، تطوير القدرة التنافسية في الأردن عمان، الجمعية العلمية الملكية -الجودة، الإنتاجية ، الشفافية والمساءلة ، ط ١ ، ص٤١٧- ٤٥٢.

الطوخي، سامي (٢٠٠٨). إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر، **مجلة مركز البحوث والمعلومات البحوث الإدارية** ، أكاديمية السادات للعلوم الإداريــة، الــسنة (٢٠) العدد الرابع ، مصر. ص ١٢٠-١٤٥.

الطوخي، سامي (٢٠٠٦) **الإدارة بالشفافية الطريق إلــى التنميــة والإصــلاح والإداري**، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر.

الطويل ، هاني، (٢٠٠١) .**الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق** . ط ٢.عمان : دار وائل للنشر.

العاني.معاوية كريم شاكر، الدباس. وفاء عبد الأمير (٢٠٠٥) ،تفسير مفهوم الشفافية في محيط بيئة دولية ، بحوث وأوراق عمل ، **مؤتمر إدارة الأعمال الأول**، مستجدات الألفيــة الثالثة الفرص والتحديات لمنظمات الأعمال العربية ، مــن ٣-٥- أيــار /٢٠٠٥ ، مطبعة الجامعة الأردنية ، عمان – الأردن .

عبد الباقي، صلاح (٢٠٠١). **السلوك التنظيمي**، ط ٣ ، الدار الجامعية للنشر ، القاهرة.

عبد الحليم، أحمد وعبابنة، رائد (٢٠٠٦). أهمية التفويض الإداري والشفافية فــي ممارســة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية، ورقــة عمل مقدمة إلى **مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي**، جامعــة اليرمــوك، (٢٥-٢٧)، نيسان ٢٠٠٦.

عبد الله ، أمين ، (٢٠٠٣) أهمية ودور الإبداع في الإدارة . **الرائد العربي** ، العدد٧٧، ص ١٢-٥٥.

العتيبي، سلطان (٢٠٠٧). الأنشطة والبرامج التي من شأنها جعل دولة الكويت خالية من الفساد ودور ديوان المحاسبة بالنسبة للشفافية بالتعاون مع كافة القوى الفاعلة بالمجتمع من مؤسسات وأفراد، **بحث مقدم المسابقة الثامنة للبحوث على مستوى جميع قطاعات ديوان المحاسبة**، ٢٠٠٧.

العجمي، محمد حسين،(2003) ، **الإدارة المدرسية.** القاهرة: دار الفكر.

عريفج ، سامي سلطي، (2001)، **الإدارة التربوية المعاصرة** .الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر.

العريني، عبد العزيز، والعتيبي، فهد، (٢٠١٠) واقع مراكز البحوث ومقترحات تطويرها في كليات المعلمين بالجامعات السعودية، **المجلة الدولية للأبحاث التربوية**، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ١ (٢٧) ص ٣١-٥٧

العضايلة ، محمد ، (٢٠٠٠) الشفافية ومكافحة الفساد . في : الكيلاني ، سائدة ، وسكجها، باسم (محرر) **نحو شفافية أردنية**، ط١، ص ٧١-٧٦، عمان: مؤسسة الارشيف الوطني.

عليان، أماني، (١٩٩٧). الشفافية في الخدمة المدنية، مفاهيمها معايرها، ديوان الخدمة المدنية **مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس**، الأردن.

عماد الدين، منى وفريق الاتصال الاداري، (٢٠٠٢) **دليل الاتصال الإداري الفعال** وزارة التربية والتعليم، الاردن.

العمايرة، عدنان، (٢٠٠٨). **الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسي للعالين في مديرياتهم** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.

العمري، بسام، (٢٠٠٢). آليات صنع القرار من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية الأردنية، **دراسات العلوم التربوية** ،(٢) ٢٩، ٣٠٨-٣٨٨

عموش، بسام،(٢٠٠٠)، السياسات الحكومية والشفافية، في: الكيلاني، سائدة وسكجها، باسم، **نحو شفافية أردنية**، ص ٦٦-٧٠، عمان: مؤسسة الارشيف الوطني، الأردن.

العميان، محمود، (٢٠٠٥)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط٣، عمان، دار وائل للتوزيع والنشر.

العوايشة، أسماء (٢٠٠٦). **اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

عودة، محمد أمين (١٩٩٧) معوقات الاتصال الإداري في المنظمات: دراسة تطبيقية على جامعة الكويت، **مجلة دراسات الخليج**. العدد ٨٤، ص ٥٠ – ١٢٨.

الغافري، سالم (٢٠٠٢) **معوقات الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك

الغالبي، طاهر والعامري، صالح (٢٠٠٥). **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع**. ط ١ ،عمان: الأردن، دار وائل للنشر.

فوزي ، سامح (١٩٩٩) **المساءلة والشفافية إشكاليات تحديث الإدارة المصرية في عالم متغير** .
ط1 ، القاهرة : مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام.

الفيتوري،عبد الله، (٢٠٠٥) **الشفافية الإدارية وتأثيرها على سلوك وكفاءة العاملين**،رسالة ماجستير غير منشورة ،أكاديمية الدراسات العليا ،طرابلس.

القريوتي ، محمد قاسم ، (٢٠٠٤) . **مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف** . ط ٣ عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.

القريوتي ، محمد قاسم ، وزويلف ، مهدي حسن ، (١٩٩٣) **المفاهيم الحديثة في الإدارة النظريات والوظائف**، ط ٣،عمان : المطابع المركزية.

القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٠). **نظرية المنظمة والتنظيم**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الكايد، زهير عبد الكريم (٢٠٠٣) . الشفافية ، **ندوة تميز الأداء الحكومي** ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة اليرموك . ٣٠ ، نيسان ، ٢٠٠٣ ، اربد ، جامعة اليرموك، الأردن.

أبو كريم ، أحمد فتحي (٢٠٠٥) . **مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري** . أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن .

اللوزي، موسى، (١٩٩٩).الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية : دراسة تحليلية ميدانية، **أبحاث اليرموك،** (٤) ١٥، ١١٣- ١٣٤ .

اللوزي،موسى،(٢٠٠٠)، **التنمية الإدارية** ، عمان، دار وائل للنشر.

اللوزي ، موسى ، (٢٠٠٢) **التنمية الإدارية .** ط ١ . عمان : دار وائل للنشر.

ماهر، احمد ، (٢٠٠٦) **كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال** ، ط ٢ ، الاسكندريه:

الدار الجامعية .

مجلة المعرفة الأرشيفية (شهرية، تربوية، ثقافية)، (٢٠١١)، في دراسة لمؤسسة عالمية يرأسها توني بلير... التعليم الكويتي في خطر، **مجلة المعرفة الأرشيفية (شهرية، تربوية، ثقافية)**، العدد ١٧٧. تم الاسترجاع : ٢٠١٠، متوفرة على : http://www.almarefh.org

مخيمر ، عبد العزيز وعبد المحسن، جودة و ناجي ، محمد فوزي وعبد القادر، محمد وسعد،عبد الحميد ،(٢٠٠٠) **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر.

المعايطة ، محمد ، (١٩٩٧) **الاتصال الإداري وأثره في أداء العاملين في دائرة المكتبة الوطنية،** دراسة غير منشورة ، عمان : معهد الإدارة العامة

المنجي، زهراء بنت سيف، (٢٠٠٤). الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية العمانية دراسة تحليلية، **الإداري،** ٩٦ (١٣٩- ١٩٩)

منصور ، يوسف ، (٢٠٠٠) الاستثمار والشفافية في الأردن . في : الكيلاني ، سائدة ، وسكجها، باسم (محرر) **نحو شفافية أردنية،** ط١، ص ٥٧-٦٤ ، عمان: مؤسسة الارشيف الوطني.

منظمة الشفافية الدولية،(٢٠٠٦) **تقرير منظمة الشفافية الدولية، مؤشر مدركات الفساد،** المانيا، برلين.

أبو النادي ، مرام فؤاد ،(٢٠٠١) . **تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد: الأردن.

ناصف، أحمد (٢٠٠٤) **الشفافية الحكومية ودورها في فاعلية الحكومة الالكترونية**، مركــز الأهرام.

النمر، سعود، (٢٠٠٦). **الإدارة العامة الأسس والوظـــائف** ، مطـــابع الفـــرزدق التجاريـــة ، الرياض.

اليونسكو، قسم السياسة التربوية والتخطيط ، (١٩٩٦)، **الإدارة التربوية على المستوى المحلين العمليات اللامركزية في الإدارة التربوية**، مكتب التربية لدول الخليج.

المراجع الأجنبية

Azaroff, Sulzer & , Mayer ,G Roy (1977) **Applying behavior-analysis procedures with children and youth**, Holt, Rinehart and Winston (New York).

Balkin, Jack, (1998), **Cultural Software : A Theoray of Ideology** . New Haven : Yal University press.

Bennis, M. (2002). Effective leadership communication: selected leadership readings retrieved May17, 2010 from **Http://www.nwlink. com/donc lark/leader/leadercom.html**

Bin tareaf, A, (2009) scientific research in Jordanian higher education in situation : an evaluation of the status and obesities, **journal on instructional psychology**, 36 (2) 158-168

Cotterell, Roger,(1999) Transparency,Mass Media, Ideology and Community. retrieved May22, 2010 From: **www. Laws.qmul.ac-uk\ staff\ publication\ cotterell-publication – doc**.

Donnelly , J.; GIBSON, J. I **. Fundamentals Of Management**. irwin McGraw – Hill ,New york., 1998, 375.

Florini , Ann (1998) . The End of Secrecy , Foreign policy , 57228 , summer 98 , Issue 111 .Retrieved October 2 , 2010 , from**: www .foreign policy . com**

Green Wood , Rob & Associates . (2001) . Defining Transparency : Expectations and Obstacles NGO – Industry Roundtable Workshop . Retrieved October 10 , 2011 , From **http: // www.gemi.org / Transp WK shpiprcdgs . pdf**

Grigorescu , Valentin (2003). Transparency And the Impact of International Organizations on Democratic Consolidation , **DAI**-A 63/10 , p.3719

Hancock , Nick & Hellawell , David E . (2003) . Academic Middle Management in Higher Education : a GAME OF Hide and Seek ,**journal of Higher Education Policy and Management** , VOL,25,(1) P 4-13.

Hughes , Ernest Lee .(1999). Developing Communication Skills for Leaders: A T HEORY – Research – Practice Approach t Curriculum Development, **DAI** – A 59-07.p 2325.

Jiri Marek , .(1995). Openness and Transparency in Designing the public Administration Reform in the Czech Republic . Retrieved April 11 , 2010 , From : **www.unpanI.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/ unpan006511.pdf**

Johns , Cheryl .(1997) .Communication Competencies Necessary for Effective Education Leadership As Perceived by Public School Principals, **DAI** - A 58 / 03 , P . 670

Ketchum .T. (2002).Managing in a Complex Environment: Observations. Retrieved October 10 , 2010 , From :**http:www.wdgc.ca rpts audit va 3a-e.asp**

Koppal, Tanuja (2004) .Demands for Transparency, genomic and phonemics . Retrieved April 10 , 2010 , from: **www.genpromag.com**

Lidsky, David (2005) Transparency : It's Not Just For Shrink Wrap Anymore, **Fast Company** , 10850241,Issue 90.pp 122-167.

LU, Xin - An , (2001) Public Secrets , as a Phenomenon in Organizatonal Communication **, DAI**-A 61-08,P2996

Lussier, N & Irwin, M.(1995).**Human Relation In Organization**. A skill- Building Approgh, Inc ,USA.

Macmillan(2002) **English Dictionary for Advanced Learners**, First Puplished, Bloomsbury Publishing PIC.

Mclvor, R, (2002) Internet Technologies: supporting transparency in the public sector, **International Journal of Public Sector management** , Volume:15 Issue: 3,pp 170-187 Available on: http://www.emeraldinsight.com.

Meyer , Paul. (2003). The Truth About Transparency. Retrieved October 10 , 2010 , From **http://www.centeronline.org/knowledge/article.cfm? ID=2495**

Michelman . Paul . (2004) . How Much Information Can you Really Share? Harvard management up date.p3.4.Retived October 11,2010,from: **http www.@hbsp.harvard.edu.**

Mobasher , Maher Attla .(1996). A Study of The Level of Feedback and Exposure in A public Urban Community College (Bronx Community College) **DAI**-A 56-09,p 3648

Piotrowski , Jean .(2003).Governmental Transparency And The National Performance Review : Implementing The Freedom Of Information ACT, **DAI** - A 64/03 , p. 1071

Roger Cotterrell, ,(1999)Transparency Mass Media Ideology and Community, retrieved May17, 2010 from**: www.laws.qmul,ac-uk\ staff\publication\cotterrell-publication - doc**

Torrington, Derek/Hall, Laura/Taylor, Stephen. (2002). **Human Resource Managemen**t .(4th ed). London : Prentice Hall Europe .

Vishwanath T. , and Kaufmann , D. (2002) . Toward Transparency : New Approaches and Application to Financial Markets . **Th word Bank Research observer**,16,(1), 41-58.

Wongchanglaw, Somphon, (2002), What is Open Government? Retrieved October 2010, from: **http\\ www.Think Centreasia.org**

ملحق (١)
أدوات الدراسة بصورتها الأولية

الجامعـــــــــة الأردنيــــــة

كليـــــة العلـــــوم التربويـــــة

قسم الإدارة التربوية والأصول

الأستاذ الدكتور .... الأكرم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

سيقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " **مفهوم الشفافية لدى الإدارات الأكاديميـــة فـــي مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت وعلاقته بفاعلية الاتــصال الإداري" وذلـــك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية، وتستند الدراســة إلـــى مقياس " الشفافية الإدارية" علما بأن مجتمع الدراسة الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعلـــيم العالي الرسمية في دولة الكويت.**

ورغبة في إيجاد صدق المحتوى لفقرات الاستبانة، فقد حــرص الباحــث أن يــسترشد بآرائكم، فتم اختياركم كعضو للتحكيم، واعتماد فقرات هذه الاستبانة، نظرا لما عرف عنكم من الخبرة والدراية والاختصاص.

يرجى التكرم بقراءة فقرات هذه الاستبانة، وإبداء ملاحظاتكم وآرائكم حول صحة انتمـــاء الفقرات وسلامة لغتها، ومناسبتها لقياس الشفافية الإدارية وفقا للمجال الذي وضعت فيه طبقا لما هو موضح في الاستبانة المرفقة، وإضافة أي فقرات ترونها مناسبة، علما بأن إجابة أفراد العينة على الفقرات ستكون بوضع إشارة (√) داخل العمود المناسب، والذي سيعبر عن درجة الشفافية الإدارية، والتي تتكون من خمس درجات على النحو التالي: بدرجة كبيرة جدا، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جدا.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

غنيم حمود الطشة

استبانة الشفافية الإدارية

الرقم	المجال / الفقرة	انتماء الفقرة		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
أولا: الشفافية الداخلية						
المجال الأول: شفافية التشريعات						
١	تعلن الجامعة الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعة للعاملين.					
٢	تتسم التعليمات التي تقدمها الإدارة العليا للعاملين بالدقة العالية.					
٣	تمتاز التشريعات ذات العلاقة بأداء المهام الوظيفية للعاملين بالوضوح.					
٤	تطبق الجامعة الأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز.					
٥	تراجع الجامعة الأنظمة والتعليمات بشكل دوري لمواكبة المستجدات.					
٦	تطبق الأنظمة والتعليمات من قبل الكليات والعمادات والدوائر والأقسام بصورة متوافقة ومتسقة					
المجال الثاني: شفافية المعلومات						
٧	تتوافر لدى العاملين المعلومات اللازمة لأداء مهامهم.					
٨	تتميز المعلومات المتوافرة للعاملين المتعلقة بأداء مهامهم الوظيفية بالمصداقية.					
٩	تُحدث الإدارة العليا المعلومات باستمرار.					
١٠	تعمم الإدارة المعلومات الجديدة على المرؤوسين باستمرار.					
١١	يستطيع الموظف الحصول على المعلومات التي يحتاجها لتأدية مهامه الوظيفية في الوقت المناسب.					
١٢	يتم الإعلان عن الواردات والمصروفات بصورة واضحة.					
المجال الثالث: شفافية الاتصالات والعلاقات						
١٣	توفر الجامعة قنوات اتصال فاعلة لتوصيل آراء العاملين للإدارة العليا (اقتراحات / شكاوى).					
١٤	تتم الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعة بسهولة					

الرقم	المجال / الفقرة	انتماء الفقرة		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
١٥	تفصح الإدارة الجامعية للمرؤوسين عن رؤيتها فيما يتعلق بسياسات الجامعة.					
١٦	تتعامل الإدارة مع جميع العاملين بعدالة.					
١٧	يوجد ثقة متبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين في الجامعة.					
١٨	تنوع الجامعة في وسائل الاتصال بما يتناسب مع طبيعة وأهداف الاتصال المطلوب.					
١٩	تتم مواجهة مشكلات العمل بين المدير والمرؤوسين بكل صراحة وانفتاح.					
٢٠	يتم إشراك جميع الأطراف المعنية في صيغة رؤية ورسالة الجامعة.					
٢١	تعقد لقاءات دورية بين الإدارة والعاملين					
٢٢	تعرف الجامعة العاملين بحقوقهم وواجباتهم.					
المجال الرابع: شفافية تقييم الأداء والفاعلية						
٢٣	يتم اطلاع العاملين على إجراءات التقييم وكيفيته.					
٢٤	ترتبط أسس تقييم الأداء في الجامعة بالمتطلبات الأساسية لانجاز العمل.					
٢٥	تتم عملية تقييم الأداء في الجامعة بنزاهة عالية.					
٢٦	تزود الإدارة الموظفين بنتائج تقييم أدائهم (الايجابية والسلبية).					
٢٧	تتضمن أسس تقييم الأداء إمكانية المساءلة الإدارية للمرؤوسين.					
٢٨	ترتبط قرارات الإدارة العليا (الترقيات الإدارية والأكاديمية، الابتعاث، المشاركة في المؤتمرات) بنتائج تقارير تقييم الأداء.					
٢٩	تلتزم الجامعة بتنفيذ خطتها الإستراتيجية .					
٣٠	يتم تعديل الهيكل التنظيمي وفقا لحاجات العمل.					
٣١	تقوم الجامعة بقياس نسبة الانجاز في الخطة الإستراتيجية.					

الرقم	المجال / الفقرة	انتماء الفقرة		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
٣٢	تقوم الجامعة بعمل دراسات تقييم ذاتي لبرامجها بهدف التطوير.					
المجال الخامس: شفافية اتخاذ القرارات						
٣٣	يمتلك العاملون في الجامعة الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم					
٣٤	تحرص الإدارة العليا على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المهمة.					
٣٥	يتم اتخاذ القرارات المهمة في الجامعة في الوقت المناسب.					
٣٦	تتم عملية اتخاذ القرارات في الجامعة على أسس علمية وموضوعية.					
٣٧	تراعي الجامعة عند اتخاذ القرارات المصلحة العامة.					
٣٨	تتابع الجامعة أثر القرارات الصادرة عنها على العمل.					
المجال السادس: شفافية آليات العمل						
٣٩	تتميز آليات العمل في الجامعة بالوضوح والدقة للعاملين.					
٤٠	يتم تنفيذ إجراءات العمل بنزاهة.					
٤١	تطور الجامعة من إجراءات وآليات العمل وفقا للتغذية الراجعة خلال سير العمل.					
٤٢	توفر الجامعة نماذج واضحة وسهلة الاستخدام للمعاملات المتعلقة بها.					
٤٣	تضع الجامعة لوحات إرشادية في أماكن بارزة لبيان خطوات وآليات إجراء المعاملات.					
٤٤	يتم الإعلان عن العطاءات ومواصفاتها لجميع الراغبين في المشاركة فيها.					
المجال السابع: شفافية المساءلة ومعالجة الفساد						
٤٥	يتضمن نظام الجامعة المساءلة.					
٤٦	تنفذ الجامعة نظام المساءلة بفاعلية.					
٤٧	تحارب الجامعة أنماط الفساد الإداري فيها وبكافة أشكاله.					
٤٨	توفر الجامعة الحماية والضمانات للأفراد الذين يسهمون في كشف الفساد.					

الرقم	المجال / الفقرة	انتماء الفقرة		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
٤٩	يتم اختيار العاملين والقيادات الإدارية وفق أسس علمية تضمن اختيار الأكثر كفاءة.					
٥٠	تقوم الجامعة بعقد برامج تدريبية للعاملين تعزز النزاهة والأخلاقيات المهنية.					
٥١	يتم توزيع العبء الوظيفي بين العاملين بعدالة.					
٥٢	تتم محاسبة المقصرين في تنفيذ أعمالهم.					
ثانيا: الشفافية الخارجية						
المجال الأول: شفافية التشريعات						
١	الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعة معلنة للمواطنين.					
٢	تتبنى الجامعة فكرة إصدار أنظمة وتعليمات جديدة تتسم بالشفافية والوضوح للمواطنين.					
٣	تعمل الجامعة على إزالة الغموض والضبابية عن القوانين والتعليمات والأنظمة من خلال توضيحها للمواطنين					
٤	تقوم الجامعة بدراسة آثار القوانين والتعليمات والأنظمة على المجتمع.					
المجال الثاني: شفافية المعلومات						
٥	تُعرض المعلومات على المواطنين بواقعية.					
٦	يتم الإعلان عن المصروفات بشكل واضح.					
٧	تنشر الجامعة البيانات والمعلومات المتعلقة بها دون اختصارها أو تنقيتها.					
٨	تتيح الجامعة للمجتمع الفرصة للاطلاع على المعلومات المتعلقة بها.					
٩	يقدم موقع الجامعة على شبكة الانترنت المعلومات لخدمة المستفيدين.					
١٠	تقدم الجامعة دليلا إرشاديا مطبوعا يتضمن بيانات ومعلومات كافية عن الجامعة					
١١	تقدم وحدة خدمة الجمهور في الجامعة المعلومات للمواطنين					

الرقم	المجال / الفقرة	انتماء الفقرة		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثالث: شفافية الاتصالات والعلاقات						
١٢	توفر الجامعة وسائل للاتصال معها من خلال الموقع الالكتروني لها.					
١٣	تضع الجامعة صناديق اقتراحات في أماكن مختلفة.					
١٤	توفر الجامعة قنوات اتصال مناسبة لتلقي شكاوي المراجعين.					
١٥	يتم تزويد وسائل الإعلام بمعلومات كاملة عن واقع المؤسسة.					
١٦	يتم الرد على استفسارات المواطنين (هاتفيا أو بريديا أو شخصيا)					
المجال الرابع: شفافية تقييم الأداء والفاعلية						
١٧	تشرك الجامعة الأطراف المختلفة في تقييم أدائها.					
١٨	تستعين الجامعة بمقيمين خارجيين لتقييم أدائها.					
١٩	تؤمن الجامعة أن من حق مجلس الأمة مراقبة الأداء وتقييمه.					
٢٠	تؤمن الجامعة أن من حق الصحافة مراقبة الأداء وتقييمه.					
٢١	تؤمن الجامعة أن من حق المواطن مراقبة الأداء وتقييمه					
٢٢	تتقبل الجامعة ملاحظات واقتراحات المواطنين.					
المجال الخامس: شفافية اتخاذ القرارات						
٢٣	تتابع الجامعة أثر القرارات الصادرة عنها على المستفيدين					
٢٤	تراعي الجامعة في قراراتها المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية					
٢٥	تشرك الجامعة المشغلين في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم.					
٢٦	تشرك الجامعة المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم.					
٢٧	يعلن عن قرارات الجامعة بصورة واضحة.					
المجال السادس: شفافية آليات العمل (الإجراءات)						
٢٨	تتسم إجراءات العمل بالوضوح للمواطنين					

الرقم	المجال / الفقرة	انتماء الفقرة		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
٢٩	تتميز آليات العمل في الجامعة بالوضوح والدقة للمراجعين.					
٣٠	تتقبل الجامعة اقتراحات جميع الأطراف ذات العلاقة لتطوير آليات العمل للخدمات التي تقدمها.					
٣١	تتقبل الجامعة الانتقادات الموجهة لها من المراجعين حول إجراءات العمل.					
٣٢	توفر الجامعة مكانا لائقا لاستقبال وخدمة الجمهور.					
٣٣	توفر الجامعة خدمة خاصة للمسنين وذوي الاحتياجات الخاصة.					
٣٤	توفر الجامعة موظف استقبال للمساعدة في انجاز المعاملات					
٣٥	يعامل العاملون المراجعين معاملة لائقة					
المجال السابع: شفافية المساءلة ومعالجة الفساد						
٣٦	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بوضوح لجميع الراغبين في التقدم لشغل هذه الوظائف.					
٣٧	تعلن الجامعة عن أسماء المتورطين في قضايا الفساد الإداري.					
٣٨	يتم تقديم مبررات قانونية أو إجرائية عند رفض معاملة المراجع.					
٣٩	تنظر الجامعة في شكاوي المراجعين بجدية.					
٤٠	تقوم الجامعة بمحاسبة العاملين الذين يرتكبون أخطاء إدارية أو مالية أو فنية.					
٤١	تطبق الجامعة القوانين والتعليمات على المراجعين بعدالة.					

انتهت الاستبانة

الجامعـــــــــة الأردنيـــــــة
كليـــــة العلـــــوم التربويــــة
قسم الإدارة التربوية والأصول

الأستاذ الدكتور .... الأكرم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

سيقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " **مفهوم الشفافية لدى الإدارات الأكاديميـــة فـــي مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت وعلاقته بفاعلية الاتـــصال الإداري" وذلـــك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية، وتستند الدراســة إلـــى مقياس " الاتصال الإداري" علما بأن مجتمع الدراسة الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعلـــيم العالي الرسمية في دولة الكويت.**

ورغبة في إيجاد صدق المحتوى لفقرات الاستبانة، فقد حـــرص الباحـــث أن يـــسترشد بآرائكم، فتم اختياركم كعضو للتحكيم، واعتماد فقرات هذه الاستبانة، نظرا لما عرف عنكم من الخبرة والدراية والاختصاص.

يرجى التكرم بقراءة فقرات هذه الاستبانة، وإبداء ملاحظاتكم وآرائكم حول صحة انتمـــاء الفقرات وسلامة لغتها، ومناسبتها لقياس الاتصال الإداري وفقا للمجال الذي وضعت فيه طبقا لما هو موضح في الاستبانة المرفقة، وإضافة أي فقرات ترونها مناسبة، علما بأن إجابة أفراد العينة على الفقرات ستكون بوضع إشارة (√) داخل العمود المناسب، والذي سيعبر عن درجة فاعلية الاتصال الإداري، والتي تتكون من خمس درجات على النحو التالي: بدرجة كبيرة جدا، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جدا.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث
غنيم حمود الطشة

استبانة الاتصال الإداري

الرقم	المجال / الفقرة	انتماء الفقرة		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: الاتصال الإداري داخل الجامعة						
١	تعمل الجامعة على إيجاد نظام اتصال ميسر بين العاملين فيها					
٢	تتبع الجامعة نظاما اتصاليا مفتوحا بين وحداتها التنظيمية.					
٣	تتميز الرسائل الصادرة عن الجامعة بالوضوح التام للعاملين					
٤	تتيح الجامعة للعاملين الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها.					
٥	تعرض المعلومات التي تقدمها الجامعة للعاملين دون تنقيتها.					
٦	تستخدم الجامعة البريد الالكتروني في التواصل مع العاملين فيها.					
٧	تستخدم الجامعة التقارير المكتوبة لتحقيق الغايات المطلوبة.					
٨	تختار الجامعة وسيلة الاتصال المناسبة للرسالة.					
٩	تختار الجامعة وسيلة الاتصال المناسبة للمستقبل.					
١٠	ترسل الجامعة الرسائل في الوقت المناسب.					
١١	ترد الجامعة على المراسلات في الوقت المناسب.					
١٢	تدرس الجامعة التقارير الواردة إليها في الوقت المناسب.					
١٣	توفر الجامعة الهيكل التنظيمي الملائم لانسياب الاتصالات بصورة جيدة.					
١٤	تتقبل الجامعة الاقتراحات المقدمة لها من العاملين.					
١٥	توضح الجامعة الغموض في رسائلها.					
١٦	تستخدم الجامعة النماذج المناسبة في إعداد الرسائل الاتصالية وانجاز المعاملات					
١٧	تتسم المراسلات والتقارير في الجامعة بالوضوح والتكامل.					
١٨	تصاغ الرسائل الاتصالية في الجامعة بطريقة ايجابية ومنطقية ومتزنة.					
١٩	تتسم التشكيلات الإدارية واختصاصاتها وعلاقاتها (الهيكل التنظيمي) بالوضوح.					

الرقم	المجال / الفقرة	انتماء الفقرة		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
٢٠	تتسم الواجبات والصلاحيات الوظيفية (الوصف الوظيفي) بالوضوح.					
٢١	تتوافر لدى العاملين في الجامعة مهارات اتصال وتفاعل وتعامل مع الآخرين.					
٢٢	تتوافر لدى العاملين في الجامعة مهارات استخدام تقنيات الاتصال في انجاز المهمات والأعمال.					
٢٣	تتوافر لدى العاملين مهارات استخدام البيانات ومعالجتها وتداولها وتوثيقها.					
٢٤	تتوافر لدى العاملين في الجامعة مهارات الإصغاء للآخرين وتقبل وجهات نظرهم.					
٢٥	تتوافر لدى العاملين في الجامعة مهارات استيعاب الرسائل والاستجابة الملائمة لها.					
٢٦	تتيح الجامعة للعاملين فيها المشاركة في صنع القرارات وتنفيذها.					
المجال الثاني:الاتصال الإداري خارج الجامعة						
١	تتبع الجامعة نظاما اتصاليا مفتوحا مع المجتمع المحلي.					
٢	تتميز الرسائل الصادرة عن الجامعة بالوضوح التام للمستفيدين من خدماتها.					
٣	توفر الجامعة المعلومات للمستفيدين منها.					
٤	تعرض المعلومات التي تقدمها الجامعة للمجتمع دون تنقيتها.					
٥	ترد الجامعة على استفسارات متلقي الخدمة في الوقت المناسب					
٦	تستخدم الجامعة الموقع الالكتروني الخاص بها في التواصل مع الأطراف المعنية.					
٧	تتقبل الجامعة الملاحظات المقدمة لها من المراجعين.					
٨	تشرك الجامعة جميع الأطراف المعنية بخدماتها في ما يتوجب مشاركتهم فيه.					
٩	تهتم الجامعة بعمليات التقييم الخارجية					
١٠	تتسم إجراءات المعاملات ومتطلبات انجازها بالوضوح للمراجعين.					
١١	يمتلك العاملون في الجامعة مهارات التعامل مع الجمهور					
١٢	توفر الجامعة مكتبا خاصا لخدمة الجمهور					
١٣	يمكن تلقي الخدمات التي تقدمها الجامعة الكترونيا.					
١٤	تقدم الجامعة الاستشارات والخدمات للمجتمع المحلي.					

الرقم	المجال / الفقرة	انتماء الفقرة		الصياغة اللغوية		الملاحظات والتعديلات
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
١٥	تشارك الجامعة المجتمع فـي المناسـبات العامة.					
١٦	توفر الجامعة مركزا لخدمة المجتمع.					
١٧	تتواصل الجامعة مع المشغلين في محيطها.					
١٨	تتواصل الجامعة مع خريجيها					
١٩	توفر الجامعة مكتب لمتابعة الخريجين.					
٢٠	توفر الجامعة أدلة لمتلقي الخدمة.					

انتهت الاستبانة

ملحق (٢)
أدوات الدراسة بصورتها النهائية

الجامعة الأردنية
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة التربوية والأصول

الأستاذ الدكتور .... الأكرم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

سيقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " **مفهوم الشفافية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية، وتستند الدراسة إلى "معرفة مفهوم الشفافية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت " علما بأن مجتمع الدراسة الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت.**

ولقد عرفت الدراسة الشفافية بأنها " مجموعة السلوكيات والأداءات والآليات الدالة على الشفافية التي تقوم بها الإدارة الأكاديمية داخل وخارج المؤسسة، والتي تتضمن وضوح السياسات والتشريعات، والكشف المقصود عن المعلومات، وحرية الاتصالات ومتانة العلاقات، وعدالة تقييم الأداء وموضوعيته، وفاعلية العمل، والتشاركية في صناعة القرارات، وتوفير أدوات للمساءلة ومكافحة الفساد، مما يسهم في القضاء على الفساد، وبناء أنظمة النزاهة والعدالة وكما سيتم تحديدها في أداة الدراسة" .

ورغبة في الاستفادة من خبراتكم في هذا المجال أرجو التكرم بالإجابة عن الأسئلة المفتوحة التالية والمتعلقة بمفهوم الشفافية، وعددها ثلاثة أسئلة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

غنيم حمود الطشة

ما مفهوم الشفافية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولـــة الكويـــت مـــن وجهـــة نظركم؟

ما السلوكيات والأداءات والآليات الدالة على الشفافية التي تقوم بهـــا الإدارة الأكاديميـــة <u>داخل</u> مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت من وجهة نظركم؟

ما السلوكيات والأداءات والآليات الدالة على الشفافية التي تقوم بهـــا الإدارة الأكاديميـــة <u>خارج</u> مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت من وجهة نظركم؟

الجامعة الأردنيـــــــة

كليــــــة العلــــــوم التربويــــــة

قسم الإدارة التربوية والأصول

الأستاذ الدكتور .... الأكرم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " **مفهوم الشفافية لـــدى الإدارات الأكاديميـــة فـــي مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت وعلاقته بفاعلية الاتــصال الإداري**" وذلــك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية. وتستند الدراســة إلـــى مقياسين:

أولا: مقياس درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت.

ثانيا: مقياس درجة فاعلية الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الرســمية فـــي دولـــة الكويت.

يرجو الباحث التكرم بالاستجابة للفقرات المرفقة بكل دقة وموضوعية، علما بأن الإجابـــات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية.

شاكرا لكم تعاونكم

الباحث

غنيم حمود الطشة

القسم الأول: معلومات شخصية

ضع إشارة (√) داخل المربع الذي يمثل معلوماتك الشخصية

الجنس	ذكر	أنثى	
الكليات	إنسانية	علمية	
الوظيفة	مدير / نائب مدير	عميد / مساعد عميد	
	رئيس قسم	عضو هيئة تدريس	
الجامعة التي تخرجت منها	أمريكية	أوروبية وأخرى	عربية
المؤسـسة التـي تعمل فيها	جامعة الكويت	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب	
	المعهد العالي للفنون المسرحية	المعهد العالي للفنون الموسيقية	

أولا : مقياس درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسـمية فـي دولة الكويت

ضع إشارة (√) داخل المربع الذي يلائم رأيك

الرقم	الفقرة	درجة ممارسة الشفافية				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
١	تعلن الإدارة الأكاديمية القوانين والأنظمة المعمـول بها.					
٢	تتسم التعليمات التي تقدمها الإدارة الأكاديمية بالدقة.					
٣	توضح الإدارة الأكاديمية التـشريعات ذات العلاقـة بأداء المهام الوظيفية للعاملين.					
٤	تطبق الإدارة الأكاديمية الأنظمة والتعليمـات علـى الجميع.					
٥	تراجع الإدارة الأكاديمية الأنظمة والتعليمات بـشكل دوري.					
٦	تطبق الإدارة الأكاديمية الأنظمة والتعليمات بصورة متسقة.					
.٧	تتوافر لدى الإدارة الأكاديمية المعلومـات اللازمـة لأداء مهامهما.					
٨	تتميز المعلومات المتـوافرة لـلإدارة الأكاديميـة بالمصداقية.					
٩	تُجدد الإدارة الأكاديمية المعلومات.					
١٠	تعمم الإدارة الأكاديمية المعلومات الجديدة على المرؤوسين.					
١١	تستطيع الإدارة الأكاديمية الحصول على المعلومات التي تحتاجها لتأدية مهامها الوظيفيـة فـي الوقـت المناسب.					
١٢	يتم الإعلان عن ميزانية الإدارة الأكاديمية.					
.١٣	توفر الإدارة الأكاديمية قنوات اتصال فاعلة للتواصل بين قمة الهرم الإداري ومكوناته الأخرى.					
١٤	تتم الاتـصالات بـين مختلـف المـستويات الإدارة الأكاديمية بسهولة.					
١٥	تفصح الإدارة الأكاديمية للمرؤوسين عن رؤيتها فيما يتعلق بسياساتها.					
١٦	تتعامل الإدارة الأكاديمية مع جميع العاملين بعدالة.					
١٧	يوجد ثقة متبادلة بين الرؤسـاء والمرؤوسـين فـي الإدارة الأكاديمية.					
١٨	تتنـوع الإدارة الأكاديميـة فـي وسـائل الاتـصال والتواصل بما يتناسب مع طبيعة الهـدف المطلـوب منها.					

الرقم	الفقرة	درجة ممارسة الشفافية				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
١٩	تتم مواجهة مشكلات العمل بين المدير والمرؤوسين في الإدارة الأكاديمية بصراحة.					
٢٠	تعقد لقاءات دورية بين الإدارة الأكاديمية والعـــاملين فيها.					
٢١	تعـــرف الإدارة الأكاديميـــة العـــاملين بحقـــوقهم وواجباتهم.					
.٢٢	تطلع الإدارة الأكاديمية العـــاملين علـــى إجـــراءات تقييمهم.					
٢٣	ترتبط أسس تقييم أداء العاملين في الإدارة الأكاديمية بمتطلبات انجاز العمل.					
٢٤	تتم عملية تقييم أداء العاملين في الإدارة الأكاديميـــة بموضوعية.					
٢٥	تزود الإدارة الأكاديمية العاملين بنتائج تقييم أدائهم.					
٢٦	تتضمن أســس تقيــيم أداء العــاملين فـــي الإدارات الأكاديمية إمكانية المساءلة الإدارية للمرؤوسين.					
٢٧	ترتبط قرارات الإدارة الأكاديمية (الترقيات الإدارية والأكاديمية، الابتعاث، المشاركة فـــي المـــؤتمرات) بنتائج تقارير تقييم الأداء.					
٢٨	تقوم الإدارة الأكاديمية بعمل دراسات تقيــيم ذاتـــي لبرامجها.					
.٢٩	يمتلك العاملون في الإدارة الأكاديميـــة الـــصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأدوارهم.					
٣٠	تحرص الإدارة الأكاديمية على مشاركة العاملين في صناعة القرارات المهمة.					
٣١	يتم صناعة القرارات المهمة في الإدارات الأكاديمية في الوقت المناسب.					
٣٢	تتم عملية صناعة القرارات في الإدارات الأكاديميـــة على أسس علمية.					
٣٣	تراعي الإدارة الأكاديمية عند اتخاذ القرارات الصالح العام.					
٣٤	تتابع الإدارة الأكاديمية تأثير القرارات الصادرة عنها على العمل في وحداتها الإدارية.					
.٣٥	تتميز آليات العمل في الإدارة الأكاديمية بالوضوح.					
٣٦	يتم تنفيذ إجراءات العمل في الإدارة الأكاديمية بنزاهة.					
٣٧	تطور الإدارة الأكاديمية من إجراءات وآليات العمل وفقا لمعطيات التغذية الراجعة.					
٣٨	توفر الإدارة الأكاديمية نمـــاذج ســـهلة الاســـتخدام للمعاملات المتعلقة بها.					

الرقم	الفقرة	درجة ممارسة الشفافية				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
٣٩	تضع الإدارة الأكاديمية لوحات إرشادية في أماكن بارزة لبيان خطوات إجراء المعاملات المتعلقة بها.					
٤٠.	يتضمن نظام الإدارة الأكاديمية المساءلة.					
٤١	تنفذ الإدارة الأكاديمية نظام المساءلة بفاعلية.					
٤٢	تحارب الإدارة الأكاديمية أنماط الفساد فيها.					
٤٣	توفر الإدارة الأكاديمية الحماية للأفراد الذين يسهمون في كشف الفساد.					
٤٤	يتم اختيار القيادات الأكاديمية وفق أسس علمية تضمن اختيار الأكثر كفاءة.					
٤٥	تقوم الإدارة الأكاديمية بعقد برامج تدريبية للعاملين فيها تعزز أخلاقيات المهنة.					
٤٦	يتم توزيع عبء العمل بين العاملين في الإدارة الأكاديمية بعدالة.					
٤٧	تحاسب الإدارة الأكاديمية المقصرين في تنفيذ أعمالهم.					
٤٨.	تعلن الإدارة الأكاديمية القوانين والأنظمة المعمول بها للمتعاملين معها.					
٤٩	تتبنى الإدارة الأكاديمية المطالبة بإصدار أنظمة وتعليمات جديدة تتسم بالشفافية للمتعاملين معها.					
٥٠	تعمل الإدارة الأكاديمية على إزالة الغموض عن القوانين والأنظمة والتعليمات عبر توضيحها للمستفيدين منها.					
٥١	تقوم الإدارة الأكاديمية بدراسة آثار القوانين والأنظمة والتعليمات على المجتمع.					
٥٢.	يتم الإعلان عن مصروفات الإدارة الأكاديمية بشكل واضح.					
٥٣	تنشر الإدارة الأكاديمية البيانات والمعلومات المتعلقة بها بمصداقية.					
٥٤	تتيح الإدارة الأكاديمية للمجتمع الفرصة للاطلاع على المعلومات المتعلقة بها.					
٥٥	يقدم موقع الإدارة لأكاديمية على شبكة الانترنت المعلومات اللازمة لخدمة المستفيدين.					
٥٦	تقدم الإدارة الأكاديمية دليلا تعريفيا مطبوعا يتضمن معلومات كافية عنها.					
٥٧.	توفر الإدارة الأكاديمية قنوات اتصال مناسبة لتلقي شكاوي المراجعين.					
٥٨	يتم تزويد وسائل الإعلام بمعلومات كاملة عن واقع الإدارات الأكاديمية.					

الرقم	الفقرة	درجة ممارسة الشفافية				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
٥٩	ترد الإدارة الأكاديمية على استفسارات المواطنين دون تأخير.					
٦٠.	تشرك الإدارة الأكاديمية الأطراف ذات العلاقة في تقييم أدائها.					
٦١	تستعين الإدارة الأكاديمية بمقيمين خارجيين لتقييم أدائها.					
٦٢	تؤمن الإدارة الأكاديمية أن من حق الصحافة مراقبة أدائها.					
٦٣	تؤمن الإدارة الأكاديمية أن من حق المواطن مراقبة أدائها.					
٦٤.	تتابع الإدارة الأكاديمية أثر القرارات الصادرة عنها على المستفيدين.					
٦٥	تراعي الإدارة الأكاديمية في قراراتها المتغيرات الاجتماعية.					
٦٦	تشرك الإدارة الأكاديمية المجتمع المحلي في صناعة القرارات المتعلقة بهم.					
٦٧	يتم الإعلان عن قرارات الإدارة الأكاديمية بصورة واضحة.					
٦٨.	تتسم إجراءات العمل في الإدارة الأكاديمية بالوضوح للمستفيدين.					
٦٩	تتقبل الإدارة الأكاديمية اقتراحات جميع الأطراف بصدر رحب.					
٧٠	تتقبل الإدارة الأكاديمية الانتقادات الموجهة لها من المراجعين.					
٧١	توفر الإدارة الأكاديمية خدمات خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة.					
٧٢	توفر الإدارة الأكاديمية موظفين للمساعدة في انجاز المعاملات.					
٧٣.	تعلن الإدارة الأكاديمية عن الوظائف الشاغرة للراغبين في التقدم لشغل هذه الوظائف.					
٧٤	تعلن الإدارة الأكاديمية عن أسماء المتورطين في قضايا الفساد الإداري.					
٧٥	تقدم الإدارة الأكاديمية مبررات واقعية عند رفض معاملة المراجع لها.					
٧٦	تقوم الإدارة الأكاديمية بمحاسبة العاملين الذين يرتكبون أخطاء مقصودة.					
٧٧	تتعامل الإدارة الأكاديمية بعدالة مع المراجعين.					

ثانيا: مقياس درجة فاعلية الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت

ضع إشارة (√) داخل المربع الذي يلائم رأيك

الرقم	الفقرة	درجة فاعلية الاتصال الإداري				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جدا
١	تعمل الإدارة الأكاديمية على إيجاد نظام اتصال فعال بين العاملين.					
٢	تتبع الإدارة الأكاديمية نظاما اتصاليا فعـــالا بـــين وحـــداتها التنظيمية.					
٣	تتميز الرسائل الصادرة عن الإدارة الأكاديمية بالوضوح التام.					
٤	تتيح الإدارة الأكاديمية للعاملين الوصول إلى المعلومات التـــي يحتاجونها.					
٥	تعرض المعلومات التي تقدمها الإدارة الأكاديميـــة للعـــاملين بمصداقية.					
٦	تستخدم الإدارة الأكاديمية التقارير المكتوبة لتحقيـــق الغايـــات المطلوبة.					
٧	تختار الإدارة الأكاديمية وسيلة الاتـــصال المناســـبة لطبيعـــة الرسالة.					
٨	ترسل الإدارة الأكاديمية الرسائل في الوقت المناسب.					
٩	ترد الإدارة الأكاديمية على المراسلات في الوقت المناسب.					
١٠	تدرس الإدارة الأكاديمية التقارير الواردة إليها.					
١١	يتوافر لدى الإدارة الأكاديمية الهيكل التنظيمي الملائم لانسياب الاتصالات.					
١٢	تتقبل الإدارة الأكاديمية الاقتراحات المقدمة لها من العـــاملين فيها.					
١٣	تستخدم الإدارة الأكاديميـــة النمـــاذج المناســـبة فـــي انجـــاز المعاملات.					
١٤	تتصف الرسائل الاتصالية في الإدارة الأكاديمية بالايجابية.					
١٥	تتسم التنظيمات الإدارية في الإدارة الأكاديمية بالوضوح.					
١٦	تتسم الواجبات والصلاحيات الوظيفية (الوصف الـــوظيفي) في الإدارة الأكاديمية بالوضوح.					
١٧	تتوافر لدى الإدارة الأكاديمية المهـــارات المناســـبة لعمليـــات الاتصال.					
١٨	تتوافر لدى الإدارة الأكاديميـــة مهـــارات اســـتخدام تقنيـــات الاتصال في انجاز المهمات الموكلة إليهم.					
١٩	تتوافر لدى الإدارة الأكاديمية مهارات استخدام البيانات .					
٢٠	تتوافر لدى الإدارة الأكاديمية مهارات الإصغاء للآخرين.					
٢١	تتوافر لدى الإدارة الأكاديمية مهارات تقبـــل وجهـــات نظـــر الآخرين.					

الرقم	الفقرة	درجة فاعلية الاتصال الإداري				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جدا
٢٢	تتيح الإدارة الأكاديمية للعاملين فيها المشاركة في صنع القرارات.					
٢٣.	تتبع الإدارة الأكاديمية نظاما اتصاليا مفتوحا مع المجتمع المحلي.					
٢٤	تتميز الرسائل الصادرة عن الإدارة الأكاديمية بالوضوح للمستفيدين من خدماتها.					
٢٥	توفر الإدارة الأكاديمية المعلومات للمستفيدين منها.					
٢٦	تعرض المعلومات التي تقدمها الإدارة الأكاديمية للمجتمع بمصداقية.					
٢٧	ترد الإدارة الأكاديمية على استفسارات متلقي الخدمة.					
٢٨	تستخدم الإدارة الأكاديمية الموقع الالكتروني الخاص بها في التواصل مع الأطراف ذات الصلة بها.					
٢٩	تتقبل الإدارة الأكاديمية الملاحظات المقدمة لها من المراجعين.					
٣٠	تشرك الإدارة الأكاديمية جميع الأطراف المعنية بخدماتها في ما يتوجب مشاركتهم فيه.					
٣١	تتسم إجراءات انجاز الأعمال المتعلقة بالإدارة الأكاديمية بالوضوح للمراجعين.					
٣٢	يمتلك العاملون في الإدارة الأكاديمية مهارات التعامل مع الجمهور.					
٣٣	يمكن تلقي الخدمات التي تقدمها الإدارة الأكاديمية الكترونيا.					
٣٤	تقدم الإدارة الأكاديمية الاستشارات والخدمات المطلوبة للمجتمع المحلي.					
٣٥	تشارك الإدارة الأكاديمية المجتمع في المناسبات العامة.					
٣٦	تتواصل الإدارة الأكاديمية مع محيطها.					
٣٧	تتواصل الإدارة الأكاديمية مع خريجيها.					
٣٨	توفر الإدارة الأكاديمية أدلة إرشادية لمتلقي خدماتها.					

ملحق (٣)
قائمة المحكمين لأدوات الدراسة

الرقم	الاسم	التخصص والجامعة
١	أ.د. هاني عبد الرحمن الطويل	الإدارة التربوية – الجامعة الأردنية
٢	أ.د. انمار الكيلاني	الإدارة التربوية – الجامعة الأردنية
٣	أ.د. سامي الخصاونة	الإدارة التربوية – الجامعة الأردنية
٤	أ. د. إبراهيم ناصر	أصول التربية – الجامعة الأردنية
٥	د جمال الشطي	الإدارة تربوية – جامعة الكويت
٦	د . عبد الرحمن الأحمد	عميد كلية التربية – جامعة الكويت
٧	د. جلال الدين الهجرسي	علوم إدارية – جامعة الكويت
٨	د. محمد المسيليم	الإدارة التربوية – جامعة الكويت
٩	د. أحمد بدح	الإدارة التربوية – جامعة البلقاء
١٠	د. باسم علي حوامدة	الإدارة التربوية – جامعة جرش
١١	د. حسان عبد الجادر	عميد المكتبات والتقنيات – جامعة الكويت
١٢	د. بدر البداعصي	عميد مساعد لخدمة المجتمع – جامعة الكويت
١٣	د. عبد الله الكندري	نائب المدير العام للخدمات الأكاديمية المساندة – جامعة الكويت
١٤	د. محمد الدغيم	عميد خدمة المجتمع والتعليم المستمر– جامعة الكويت
١٥	د. إسماعيل محمد محي الدين	تسويق – جامعة الكويت

THE CONCEPT OF TRANSPARENCY WITH THE ACADEMIC MANAGEMENT OF THE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THE STATE OF KUWAIT AND ITS RELATIONSHIP WITH THE EFFICIENCY OF ADMINISTRATIVE COMMUNICATION

By

Ghunaim Humoud Al-Tasheh

Supervisor

Prof. Dr. Salameh Yousif Tanash

Abstract

This study examined the concept of transparency in the academic management in the official higher education institutions in the State of Kuwait, the level of its practice, the level of administrative communication efficiency, the relationship between the practice of transparency and the degree of administrative communication as well as the statistical significant differences in the degree of practicing transparency according to the variables (gender, faculty, job and the university from which the employee graduated). To achieve the objectives of the study, the interview method was used to know the concept of transparency and two questionnaires were developed: the first to know the degree of practicing transparency and the second to know the degree of efficiency of the administrative communication.

The instruments of the study were applied after insuring their validity and reliability by applying them on a representative sample consisting of 40 individuals from the academic leaderships (interview), and 500 persons from the academic leaders and teaching staff working in the official higher education institutions in the State of Kuwait in the academic year 2010- 2011 (the questionnaire of the study was applied).

After gathering information, data and making the analysis by using the means, standard deviations , (t-test), one way analysis of variance, chaffe method for fallow up investigation , and Person Corrolation, the study concluded to the following results:

- There are 95% of the sample who were interviewed think that transparency is "the provision of information for all" and "applying the rules and regulations subjectively", while (90%) think that it is "the clear policies and regulations" and " the just and fair evaluation of performance".
- The degree of practicing transparency by the managements of the academic higher education institutions in Kuwait was medium in general.
- There are no significant differences between the means of practicing transparency that are attributed to gender in all fields of internal and external transparency in general, and in all fields of external transparency, except in the field of accountability and treating corruptions. The differences were for the benefit of males, and there were no significant statistical differences in transparency in general.
- There are no significant differences that are attributed to the effect of faculty in all fields of transparency and in the internal transparency in general, except two fields (the transparency of regulations and information). These differences were for the benefit of the graduates of humanity faculties. There were no significant statistical differences that are attributed to effect of the faculty in all external fields of transparency, except in the transparency of regulations, decision making, work mechanisms and the external transparency in general. The differences were for the benefit of the humanity faculties, and there were no significant statistical differences that are attributed to the effect of faculty in the transparency in general.

- There were significant differences that are attributed to the effect of the administrative level in all fields of internal transparency and the internal transparency in general, except the accountability and treating corruption. The differences were for the benefit of the level of employees in the academic administration. In addition, there were no significant statistical differences that are attributed to the effect of the administrative level on all fields of external transparency and the external transparency in general, except for information and the decision making process, as the differences were for the benefit of the level of employees in the management. On the other hand, there were no significant statistical differences that are attributed to the effect of the administrative level in transparency in general, as the differences were for the benefit of the level of employees in the administration.
- There were significant differences attributed to the effect of the university from which the respondent graduated, on all fields of internal transparency in the internal transparency in general, except for the regulations, communications and relations. In addition, there were significant statistical differences attributed to the effect of the university of respondent in all fields of external transparency and the external transparency in general, except for information, communication and relations, evaluation of performance and efficiency, accountability and treating corruption. These differences were between Arab universities from one side and American and European universities from the other, for the benefit of Arab universities in terms of the transparency of information (internal), and between Arab and European universities, for the benefit of Arab universities in the transparency of work mechanisms, accountability and treating corruption (internal), and between Arab universities from one side and American and

European ones from the other. The differences were for the benefit of Arab universities in the internal transparency in general, and between Arab universities and American and European universities form the other, for the benefit of Arab universities in the transparency of regulations (external), and between Arab and European universities, for the benefit of Arab universities in the transparency of decision making, work mechanisms, and the external transparency in general (external), and between Arab universities and American and European ones, for the benefit of Arab universities in the transparency in general.

- The degree of administrative communication of the academic administration in the higher education institutions in Kuwait was medium for the efficiency of communication in general, for the fields of efficient communication inside and outside the higher education institutions.
- There is a significant positive relationship between the degree of practicing internal transparency and its fields and the efficiency of administrative communication inside the higher education institutions and the efficiency of administrative communication outside the higher. In addition, there was a significant statistical relationship between the degree of practicing external transparency and its fields, and the efficiency of administrative communication inside the higher education institutions, and the efficiency of administrative communication outside the higher education institutions, with a positive relationship between the degree of practicing transparency in general and the efficiency of administrative communication in general.

The study proposed a group of recommendations including: the need to clarify the concept of transparency for the academic administrations of the higher education institutions in Kuwait; clarifying the principles of choosing the academic leaderships; the clear understanding of transparency and the need to develop the administrative communication in the official higher education institutions in Kuwait.